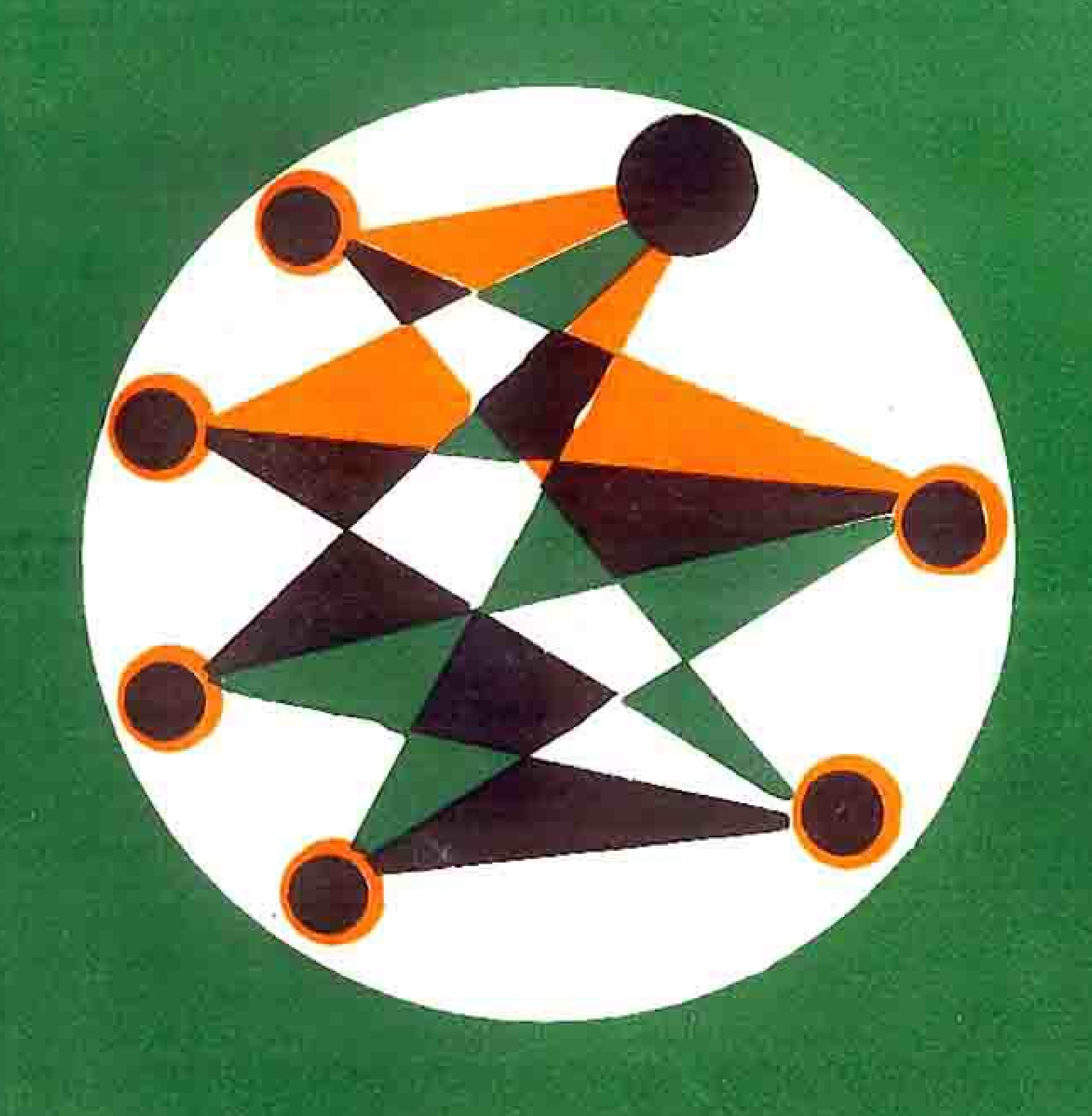
الاتصال التربوى

دراسة ميدانية



الدكتور إميل فهمى

الاتصال التربوى

دراسة ميدانية

الدكتور إميل فهمى

الناشر
مكتبة الأنجلو المصرية
١٦٥ شارع محمد فريد ـ القاهرة

محتويات البحث

	الصفحة
مقدمة	٧ – ٨
الفصل الأول **الاتصال التربوى : مفهومه ، اتجاهاته وعناصره**	٩ – ٢٠
تمهيد – معنى كلمة اتصال – تعريف الاتصال – تعريف الباحث للاتصال التربوى – اتجاهات الاتصالات فى الادارة التعليمية على المستوى الاجرائى – عناصر الاتصال التربوى : أولا : المتصل (المرسل) ، ثانيا : المتصل به (المستقبل) ، ثالثا : موضوع الاتصال (الرسالة) – الاتصالات عملية اجتماعية – مراجع الفصل الأول .	
الفصل الثانى **مسالك الاتصال التربوى وقنواته**	٢١ – ٣٢
أولا : قنوات اتصال رأسية : (أ) الاتصال من أسفل الى أعلى – مزايا الاتصال الى أعلى ، حوائل الاتصال الى أعلى (ب) الاتصال الى أسفل – ثانيا : قنوات اتصال أفقية : الاتصال الورقى وغير الورقى – شروط الاتصال الورقى – الاتصال غير الورقى – مساوىء الاتصال غير الورقى – مسالك وقنوات الاتصال السليمة – مراجع الفصل الثانى .	
الفصل الثالث **أدوات الاتصال التربوى الورقى**	٣٣ – ٥٠
النشرات – مفهوم النشرات لدى الادارة التعليمية – خطوط اتصال النشرات – الفرق بين النشرة والكتاب الدورى –	

الصفحة

القرارات ـ شروط اتخاذ القرار ـ التقارير ـ شروط كتابة التقارير ـ التعليمات ـ المجلات التربوية ـ أهداف المجلات التربوية ـ أهداف مجلة المدرسة ـ الشكاوى ـ أهداف مكتب الشكاوى ـ خطوط اتصال الشكاوى ـ صندوق الشكاوى بالمدارس ـ الخطابات ـ عيوب الخطابات ـ المذكرات ـ المقترحات مميزات المقترحات ـ عيوب المقترحات ـ مراجع الفصل الثالث ٠

الفصل الرابع ٥١ ـ ٧٠

أدوات الاتصال التربوى الشفهى

أولا : أنماط الاتصال الشخصى وجها لوجه : الندوات ـ الرحلات التعليمية ـ الحفلات ـ المقابلات ـ دور الايماءات فى نجاح المقابلات الشخصية ـ الأوامر ـ شروط اصدار الأوامر ـ اللجان التربوية ـ الجوانب الايجابية للجان ـ الجوانب السلبية للجان ـ شروط تشكيل اللجان ـ المجالس التربوية : مجالس القيادة الجماعية على المستوى الاجرائى ـ الجمعية العمومية للآباء والمعلمين ـ شروط تشكيل مجالس الآباء ـ الاجتماعات المدرسية ـ شروط الاجتماعات المدرسية ـ توقيت الاجتماعات المدرسية مكان الاجتماع وقيادته ـ الحلقات الدراسية والتدريبية ـ زيارة الناظر للمعلمين داخل الفصول ٠ ثانيا : أنماط الاتصال عن طريق سماع الأصوات : الحديث التليفونى ـ الاذاعة المدرسية المحلية ـ مراجع الفصل الرابع ٠

الفصل الخامس ٧١ ـ ٩٨

الاتصال فى عمليات الادارة التعليمية على المستوى الاجرائى

مقدمة ـ أولا : الاتصال فى التخطيط التربوى والتعليمى ـ انشاء مكتب اتصال بوزارة التربية لشئون التخطيط ـ هيئة التخطيط والمتابعة ـ مجلس التخطيط والمتابعة ـ ثانيا : الاتصال فى التنظيم ـ لجنة التنظيم وتبسيط الاجراءات ـ انشاء وحدة للتنظيم وتبسيط الاجراءات التربوية والتعليم ـ اللجنة الجديدة للتنظيم ـ انشاء وحدة جديدة للتنظيم والادارة بالوزارة ـ

الصفحة

الاتصال فى التنظيم على المستوى الاجرائى ـ ثالثا : الاتصال فى التنسيق ـ العلاقة بين التنسيق والتخطيط والتنظيم ـ تحقيق التنسيق فى الادارة المدرسية ـ خطوط الاتصال فى التنسيق على المستوى الاجرائى ـ التنسيق عن طريق اللجان التربوية ـ التنسيق فى الادارة المدرسية ـ خطوط الاتصال فى التنسيق القرارات ـ خامسا : الاتصال فى القيادة الادارية ـ المفهوم السليم والواقعى للقيادة الادارية فى المدرسة ـ الاتصالات فى الدور القيادى لناظر المدرسة ـ الدور الجديد للناظر كقائد ـ سادسا : الاتصال فى الرقابة على الادارة المدرسية ـ مراجع الفصل الخامس .

الفصل السادس ٩٩ ـ ١١٦

بعض مشكلات الاتصال التربوى

أولا : مشكلات تتعلق بنقل الرموز Symbols
ثانيا : المشكلات اللغوية
ثالثا : مشكلات خاصة بمعانى اللغة ودلالتها Semantics
رابعا : مشكلات خاصة بالفروق الفردية والتخصص
خامسا : مشكلات تتعلق بالأبعاد الديناميكية للاتصالات
سادسا : المشكلات الناشئة عن القيادة فى المدرسة ـ تعدد القيادات الادارية ونطاق الاشراف ـ مراجع الفصل السادس

الفصل السابع ١١٧ ـ ١٩٢

الدراسة الميدانية لمعلمى المرحلة الثانوية وما فى مستواها

خطة الدراسة ـ العينة ـ الأدوات ـ الدراسة الميدانية ـ المعالجة الاحصائية ـ النتائج .

الفصل الثامن ١٩٣ ـ ٢٦٠

الدراسة الميدانية لمديرى ونظار المدارس الثانوية وما فى مستواها

خطة الدراسة ـ العينة ـ الأدوات ـ الدراسة الميدانية ـ المعالجة الاحصائية ـ النتائج .

الصفحة

الفصل التاسع ٢٦١ — ٢٨٠

نحو اتصال تربوى على أسس علمية ووظيفية

حقائق الاتصال التربوى — مشكلات وعقبات الاتصال التربوى — طبيعة وأساليب الاتصال بين النظار والمعلمين — العلاقات الانسانية بين النظار والمعلمين — أساليب الاتصال الورقى — أساليب الاتصال الشفهى — انتماء المعلمين لمدارسهم — تدريس علم الاتصال بكليات التربية — الجانب العملى للاتصال التربوى — تصور لشبكة اتصالات تربوية ٠

بسم الله الرحمن الرحيم

مقدمة

يستطيع الباحث أن يقرر أنه لا توجد دراسات وأبحاث ميدانية ، سابقة عن الاتصال التربوى كأحد عمليات الادارة التعليمية الهامة ، لذلك فان هذا البحث : الاتصال التربوى « دراسة ميدانية » يعتبر الأول من نوعه فى مجال الادارة التعليمية والرائد أيضا فى هذا المضمار .

كذلك فان المكتبة العربية تفتقر افتقارا شديدا الى هذه الأنواع من الدراسات الميدانية فى الادارة التعليمية وحتى الدراسات الوصفية فهى دراسات قليلة جدا ، وذلك بسبب قلة المراجع العربية ، وتفاهة أغلب ما نقل الى العربية فى هذا المجال بسبب صدوره عن فئات غير متخصصة . ومن الملاحظ أن مشكلة الاتصال Communication من أهم المشكلات التى تجذب اهتمام العلماء فى شتى فروع المعرفة ، وقد زاد الاهتمام بهذا الموضوع منذ الثلاثينيات من هذا القرن ، بحيث شملت دراسات الاتصال مختلف جوانب الحياة والعلوم والصناعة والعلاقات الانسانية ، وساعدت ظروف الحرب العالمية الثانية ومتطلباتها على تقدم تلك البحوث والدراسات ، وتطوير أساليب الاتصال ووسائله ، امتد بحيث شمل دراسة وسائل الاتصال بين الكائنات المختلفة ، وليس فقط بين البشر ، وذلك على اعتبار أن لكل كائن من الكائنات أسلوبه الخاص فى الاتصال ... ولكن فى مجال التربية ، وفى بلادنا على الأخص ، لا نجد دراسات وأبحاث وافية عن الاتصال التربوى ، بل لا نجد على الاطلاق أى دراسات وأبحاث ميدانية فى هذا الصدد كما سبق القول .

لذلك كان هدفى من هذا البحث ، وضع النواة الأولى لعلم جديد فى الميدان التربوى ، يقوم على أسس علمية ووظيفية ، لذلك فهو علم ضرورى بالنسبة للقائم بالتدريس ، والطالب الذى نعده لهذه المهنة ، وبالنسبة لكل مشتغل بها ، ولكل طموح لمعرفتها ، خاصة أولئك الذين يرغبون فى أن يصبحوا أكثر كفاءة ، لبناء مستقبلهم كقادة ونظار ومديرين للادارة التعليمية بمستوياتها المختلفة ، المركزية ، واللامركزية ، والاجرائية ، وكذلك للموجهين ، وأعضاء المجالس التعليمية على اختلاف أنواعها ومستوياتها .

ان هذا العلم الجديد يعطى رؤية واضحة محددة لمظاهر الادارة التعليمية وتنظيماتها المختلفة فى بلادنا ، ذلك أن لب الادارة التعليمية اليوم الاتصال التربوى ، وهو العلم أيضا الذى يضع لنا نظاما للاتصال التربوى بحيث يحقق الهدف من العملية التربوية والتعليمية ، ويحقق أعلى عائد اقتصادى للتعليم ٠

ان الاتصالات التربوية الناجحة عملها فى مجال التربية ، كعمل الشرايين فى جسم الانسان ، فهى تمد النظار والمعلمين ، وجميع العاملين فى اداراتنا التعليمية بالبيانات والمعلومات التى يتحقق من ورائها كفاءة العملية التربوية والتعليمية ، وقد ركزت الدراسة على الاتصال التربوى فى الادارة التعليمية ٠ على المستوى الاجرائى أى المدرسة ، على اعتبار أن المدرسة ، هى التى تتبلور فيها نهائية كل الجهود ، سواء فى النواحى العلمية أو الفنية أو الأنشطة التربوية المختلفة ، أو غيرها من العمليات الأخرى ، فالمدارس لها مسئوليات فنية وادارية يتوقف على كفاية قيامها القيمة الحقيقية للتربية والتعليم فى بلادنا ٠

وقد انصبت هـــذه الدراسة الميدانية على مدارسنا الثـــانوية ، وما فى مستواها على اعتبار أن حجم المدرسة وعمرها وعراقتها يؤثر فى عمليات الاتصال التربوى وشبكته وفروعه وقنواته ومسالكه ، ويســـاعد فى تفهم مشكلاته ومقوماته والتغلب على هذا كله ٠

انى اذ أقدم هذا البحث لجميع العاملين بلا استثناء فى وزارة التعـــليم أخص بالشكر عينة البحث من الزملاء النظار والمعلمين ، وكل من ساهم فى اخراجه منذ اعدادى لأسئلة الاستقصاء فى أوائل العام الجامعى ١٩٧٤/١٩٧٥ حتى تم بالصورة التى عليه الآن ٠

وأخيرا فانى أسجل شكرى وتقديرى لزوجتى رجاء وولدى لويس وبولس ، لقاء صبرهم وتهيئتهم الجو المناسب لاتمام هذا العمل ٠

والله الموفق ؟

دكتور

اميل فهمى حنا شنوده

المعادى

ديسمبر ١٩٧٦

الفصل الأول

الاتصال التربوى

مفهومه ، اتجاهاته وعناصره

تمهيد :

لعل أخطر مشكلة تواجهها الادارة التعليمية على المستوى الاجرائى ، هى كيف يمكن أن يتم تنظيم المدرسة من الداخل أو الخارج ، على نحو يكفل سهولة الاتصال وسرعة جريانه وكفايته فى الاتجاهات التى تسعى المدرسة ، الى تحقيقها(١) . خاصة ونحن نعرف أنه كلما كانت المدرسة الثانوية وما فى مستواها كبيرة ، وعدد فصولها كثيرا ، كانت أكثر احتياجا الى عمل ادارى واتصال منظم للمحافظة على تنظيمها ، وخاصة عندما يكون اعداد التلاميذ والمدرسين والمقررات الدراسية كبيرة بحيث يصبح من غير العملى ، بالنسبة لأفراد المدرسين أن يقوموا بتدريسهم التخصصى ، والعناية بالعلاقات المتعددة المتشابكة داخل المدرسة وخارجها والتى تتحكم فيهم وفى تلاميذهم(٢) .

ولقد درجت الادارة التعليمية التقليدية فى بلادنا ، على أن تضع القواعد ، والقرارات والنشرات ، وعلى الواقع وجدنا مجموعة من التنظيمات تشملها من أبعاد مختلفة ، ووجدنا مسئوليات الناظر والمدرس الأول ، والمدرس ، وسائر الموظفين مع ما يقابلها من سلطات محدودة ولو بمقدار ، ولكننا لا نجد من بعد ذلك ، ما يدل بطريقة رسمية على مجرى العمل وتحركات عناصره المختلفة ، ولا نبالغ اذا قلنا أن مجرى العمل فى كثير من الأحوال يخضع لسلطات التقاليد ، وما أخذناه من السلف ، الأمر الذى يترتب عليه غموض العمل وتخلفه(٣) ، وضياع كثير من مزايا أى محاولة لتنظيمات جديدة مستقبلا .

ومن جانب آخر فان المدرسة ، أو مديرية التربية والتعليم ، أو وزارة التربية ، شأنهم شأن أى منظمة ، ما هى أساسا الا جماعة من البشر تجمعهم

تنظيمات وأهداف ، وتحكمهم قواعد وقوانين ، وهم اذ يتحركون لتحقيق هذه الأهداف داخل اطار من القواعد ، فانهم يرتبطون ويتخاطبون ويتبادلون المعلومات والبيانات ، كما يتبادلون المشاعر والاحساسات ، ومن هنا لا يمكن أن تتصور تنظيم دون الاتصالات التى تتم بداخله(٤) . وعلى ذلك اذا لم يتوفر نظام فعال للاتصالات ، تظل المدرسة جامدة لا تتحرك ، ولا تتفاعل ، برغم توافر مقوماتها كمؤسسة تعليمية ، أى رغم وجود التشريع والبناء التنظيمى ، والامكانيات المادية والبشرية ، والتمويل الضرورى ، فكأن عملية الاتصالات هى عصب حيوية المدرسة وهى التى تبعث الحياة فى أطرافها وتدفعها اقترابا نحو الهدف(٥) .

معنى كلمة اتصال :

كلمة اتصال ، مأخوذة من الوصل ، أى البلوغ (وصل اليه وصولا ، أى بلغ ...) قال الله تعالى « الا الذين يصلون الى قوم بينكم وبينهم ميثاق » . أى يتصلون ... وتوصل اليه « أى تلطف فى الوصول اليه » ، « ووصله توصيلا ... اذ أكثر من الوصل » (٦) .

وفى المعجم الوسيط فى مادة وصل « يصل فلان وصولا ... ووصل الشىء واليه وصولا ، ووصله وصلا أى بلغه وانتهى اليه » (٧) ، والوصلة أى الاتصال ويقال بينهما وصلة(٨) . وهذه الكلمة بالانجليزية هى Communication مأخوذة من الأصل اللاتينى Communis بمعنى Common أى عام ، ذلك أن الفرد حين يتصل بفرد آخر فانه يستهدف عادة الوصول الى اتفاق عام أو وحدة فكر بصدد موضوع الاتصال(٩) .

أما الترجمة الانجليزية لهذه الكلمة : ـ

(أ) معلومات مبلغة .

(ب) رسالة شفوية أو خطية (كتابية) .

(ج) تبادل الأفكار أو الآراء أو المعلومات عن طريق الكلام أو الكتابة أو الاشارة .

(د) شبكة تليفونية ، شبكة طرق ، وسائل الاتصال عموما (١٠) .

تعريف الاتصال :

يقودنا تفصيلنا لمعنى كلمة اتصال أنها عملية نقل فكرة معينة ، أو معنى محدد فى ذهن شخص ما الى ذهن آخر أو آخرين بالحالة التى عليها الفكرة أو

المعنى(١١) . وهى عملية أيضا يتم عن طريقها احداث التفاعل بين الأفراد(١٢) فى صورة متبادلة من الجانبين لا من جانب واحد ، بمعنى نقل أو اعطاء البيانات والمعلومات الى الآخرين والعكس(١٣) . ومن الملاحظ أن جمعية الادارة الامريكية تعرف الاتصال « بأنه أى سلوك ينتج عنه تبادل المعانى » وعرفته الجمعيــة الدولية أيضا بأنه « تبادل الحقائق والأفكار والآراء والانفعالات ، ويتطلب ذلك تقديم البيانات واستقبالها بما ينتج عنه التفاهم بين الأشخاص الذين يتم بينهم الاتصال(١٤) . بمعنى أن المفروض أن تصل الصورة الى ذهن مستقبلها كما هى فى ذهن مرسلها أو ناقلها ، فاذا انتقلت على هذا الأساس ، بحيث كان لها لدى الاثنين المعنى نفسه نجحت عملية الاتصال الى حد كبير ، أما اذا اعترضها فى أثناء عملية الانتقال عوائق واستقرت مغايرة للصورة الأولى ، فان عملية الاتصال تكون قد اخفقت قبل أن تبدأ(١٥) .

ولقد تعددت تعاريف الاتصال فمنها « أنه الفعل الذى يتضمن نقل أو ارسال اشارة أو رمز منطوقا أو مكتوبا أو مصورا من مصدر معين الى جمهور معين عن طريق وسيلة أو أكثر من الوسائل الاتصالية التى تعمـل كقنوات للتوصل ، وذلك بقصد التأثير فى رأى أو فعل أو جمهــور أو مجموعة من الجماهير(١٦) .

والملاحظ على هذا التعريف أنه أبرز عناصر الاتصال كاملة من متصل (مرسل) ومتصل به (مستقبل) وموضوع الاتصال (الرسالة) ، وقنوات تنساب خلالها الرسالة ، وذكر المتصل بأنه أى شخص يقوم بفعل ما ، والمتصل به قد يكون فردا أو جماعة أو مجموعة من الجماهير ، وأن موضوع الرسالة قد تكون مكتوبة أو منطوقة أو مصورة ، وأوضح أيضا هدف الاتصال وهو التأثير فى رأى أو فعل ، ولكنه لم يذكر موقف المتصل به بالنسبة لموضوع الرسالة ، ومدى تقبله لها . وهناك تعريف آخر للاتصال بأنه العملية التى تحول انتباه شخص الى أمر من الأمور بغرض التفاهم(١٧) ، وأن عمليات الاتصال عبارة عن تدفق للمعلومات من أحد أطراف العلاقة الى الأطراف الأخرى بها ، بمعنى أن كفاءة نظم الاتصالات فى الادارة تقاس بعاملين : —

١ — كمية المعلومات المتدفقة فى ارجاء التنظيم ومدى جودتها ووصولها فى الوقت الملائم .

٢ — توفر عمليات الاتصال فى كافة الاتجاهات وايضاح التنظيم وانعدام مقومات الاتصال(١٨) . ويعرف « كونتز Koontz » الاتصال بأنه تبادل المعانى

عن طريق الكلمات أو المكاتبات والوسائل المختلفة ، ونقل المعلومات من فرد لآخر سواء كان بين الاثنين علاقات ايجابية أو سلبية بشرط أن تكون هذه المعلومات مفهومة للطرف الآخر وهو المستقبل(١٩) • واذا حللنا هذا التعريف نجد أنه أغفل مدى تقبل المتصل به للرسالة ومدى تأثيرها في ايجاد رد فعل لدى المتصل به ، لتكوين الاستجابة المطلوبة لدى المتصل • ويشير « البرز » Albers أن الاتصال هو أى رمز أو اشارة يمكن استخدامه عن طريق شخص أو أشخاص لكى يؤثر على سلوك الشخص أو الأشخاص الآخرين(٢٠) •

أما « ديفز Davis » فيعرف الاتصال بأنه الخطوات التى يقوم بها الرؤساء لاحداث تأثير معين ورد فعل لدى جميع العاملين فى المؤسسة(٢١) • وقد أهمل هذا التعريف أيضا خطوات الاتصال وعناصره ومن التعاريف الاخرى أيضا تعريف « مرى Merri » أن الاتصال هو أى سلوك يبدأ من الفرد الذى يرسل المعلومات ويترتب عليه نقل المعلومة للأفراد الآخرين أى المستقبلين لهذه المعلومات مما يؤدى الى استجابتهم للطريقة أو السلوك التى يريدها(٢٢) • ومما يسترعى الانتباه على هذا التعريف أنه لم يشر من قريب أو بعيد الى وجود التفاهم المتبادل بين المتصل والمتصل به الذى هو مجرد الزاوية فى عملية الاتصال • ويعرف الاتصال أيضا بأنه عبارة عن علاقات ، وكل سوء فى العلاقات معناه سوء فى الاتصال سواء من حيث فلسفته ونظريته وأساليبه(٢٣) ، لذلك كان الاتصال عملية ضرورية لمساعدة الأفراد على فهم أغراض وواجبات المنظمة ولمساعدتهم أيضا(٢٤) على التعاون فيما بينهم بطريقة بناءة •

تعريف الباحث للاتصال التربوى :

بعد هذا العرض لمعنى كلمة اتصال ، وتعريفاتها المختلفة يستطيع الباحث أن يقرر تعريفا للاتصال فى الادارة التعليمية على المستوى الاجرائى مؤداه أن الاتصال فى الادارة التعليمية بمستوييها المركزى واللامركزى أو على مستواها الاجرائى وهو الادارة المدرسية موضوع البحث هو « نقل للأفكار والمعلومات التربوية والتعليمية بصفة خاصة من الناظر أو مدير المدرسة الى المعلم والعكس ، أو من الناظر أو المدير الى مجموعة المعلمين ، أو من المعلمين الى الناظر أو المدير ، أو من مجموعة من المعلمين الى مجموعة أخرى • سواء بالأسلوب الكتابى أو الشفهى ، أو وسائل أخرى مختلفة بحيث يتحقق الفهم المتبادل بين أسرة المدرسة وينتج عنه اقتناع من جانب المتصل به مما يؤدى الى وحدة الهدف والجهود ، بحيث تتحقق فى النهاية أهداف المدرسة وفلسفتها التربوية والتعليمية » •

اتجاه الاتصالات فى الادارة التعليمية على المستوى الاجرائى :

يقصد باتجاه الاتصالات فى الادارة التعليميــة على المستوى الاجرائى ، الطريق الذى تسلكه المعلومات التربوية والتعليمية بين المعلمين فى المدرسة ، وفى هذا المجال نفرق دائما بين اتجاهين أساسيين للاتصالات : ـ

الاتصال فى اتجاه واحد — One way communication

الاتصال فى اتجاهين — Two-ways communication

والاتصال يفيد فى اتجاه واحد اذا أخذ الشكل التالى :

معلومات من أ ـــــــ الى ـــــــ← ب

هنا الأسلوب الأساسى هو نقل معلومات تربوية وتعليمية من معلم الى آخر ، دون أن نعطى متسلم المعلومات التربوية والتعليمية فرصة لتبادل الرأى أو الاستيضاح ، أما الاتصالات ذات الاتجاهين فتأخذ الشكل التالى :

معلومات من أ ـــــــــــ← ب

أ ←ــــــــــ معلومات من ب

فى الوضع الثانى يقوم (أ) بارسال معلومات الى (ب) فى ذات الوقت تتاح الفرصة للطرف الثانى فى عملية الاتصال (ب) فى ابداء رأيه ونقـــل معلومات الى (أ) .

وفى ادارتنا المدرسية نجد ما يلى : ـ

الاتجـــاه الواحد : ناظر يعطى تعليمات الى الوكلاء والمدرسين الأوائل والمدرسين ولا نسمع الى وجهات نظرهم فى تلك المعلومات .

الاتجاه المزدوج : نفس الناظر يعطى تعليمات الى الوكلاء والمدرسين الأوائل والمدرسين ويسألهم رأيهم فيها ، مدى فهمهم لها وامكانية تطبيقها ، ولا شك أننا نستطيع أن نتصور حـالات الاتصـالات تتبادل فيهـا المعلومات بين طرفى الاتصال كالشكل الآتى : ـ

أ

ب

والآن أى هذه الأساليب أفضل من وجهة نظر الكفاءة الانتاجية للعملية التربوية والتعليميـة ؟ ان المفاضلة بين أساليب الاتصـال تتوقف على الهـدف المطلوب تحقيقه من ناحية ، وعلى مضمون الاتصال من ناحية أخرى • اذا كان الهدف توصيل بيانات محدودة الى الطرف الآخر بسرعة ، كما فى حالة الناظر الذى يبغى مجرد ابلاغ مرؤسيه من الوكلاء والمدرسين بتغيير معين فى الخطة الدراسية ، فى مثل هذه الحالة فان الاتصال فى اتجاه واحد هو الأفضـل ، وبالعكس فان الاتصالات ذات الاتجاهين تتميز بكونها أكثر دقة حيث يتـاح للطرف الآخر فرصة استيضاح ما غمض عليه من الرسالة والتعبير عن مدى فهمه لها • وبالتالى فان هناك مواقف معقدة فى العمل ، تتطلب ذلك النوع من الاتصالات حيث لا يكون الهدف مجرد ابلاغ البيانات ولكن ضمان فهم واقناع المرسل اليه بمضمون الرسالة •

وعلى هـذا نستطيع القول بأن ازدواج أو تعدد اتجاهات الاتصالات قـد يؤدى الى رفع مستوى الكفاءة الانتاجية للعملية التربوية والتعليمية ، اذا كان هذا الازدواج يؤدى الى مزيد من الايضاح والفهم لمضمون الرسالة ، ومن ناحية أخرى ، فان التعدد فى اتجاه الاتصال قد يؤدى الى البلبلة وسوء الفهم ، اذا زاد عن الحدود الطبيعية ، واذا اشترك أكثر من معلم فى الحديث مما يؤدى الى تقليل فرص الفهم المشترك ، أى أن المبدأ الأساسى أن اتجاه الاتصالات الأمثل من وجهة نظر الكفاءة الانتاجية للعملية التربوية والتعليمية يتحـدد طبقـا لاحتياجات وظروف كل موقف(٢٥) •

عناصر الاتصال التربوى :

هناك تقسيم للاتصالات يتضمن العناصر الآتية : ـ

١ ـ مصدر المعلومات أى الجهة التى تتوافر لديها المعلومات •

٢ ـ حامل الرسالة أو ناقل الرسالة ، وهذا الشخص الذى يقوم بابلاغها •

٣ ـ مضمون الرسالة أو موضوعها •

٤ - مستقبل الرسالة الذى يقوم باجراء محدد أو يبدأ عملا معينا وفقا لما جاء بالرسالة .

٥ - جهة استخدام الرسالة فى الوحدة الادارية التى تقوم بتنفيذ ما جاء بها ، وهى التى تخرج منها قنوات الارجاع Fed back أو التجاوب(٢٦) .

ورغم هذا التقسيم نستطيع أن نميز فى الاتصال عناصره الرئيسية الآتية : -

أولا : **المتصل (المرسل) :**

وهذا الشخص الذى يبدأ بالخطوة الأولى فى الاتصال ، فيوجه الأمر أو يعرض المعلومات أو يبدى المقترحات . وعلى هذا فالمتصل أو المرسل قد يكون ناظرا أو مديرا للمدرسة اذا بدأ الاتصال بالمعلمين ، فى حالة الاتصال من أعلى الى أسفل ، وقد يكون المتصل مرؤسا (المعلم) كما لو اتصل المعلم بناظر المدرسة فى حالة الاتصال من أسفل الى أعلى ، وهناك الاتصال الأفقى مثلما يحدث عندما يتصل المعلم بزملائه وأقرانه من المعلمين ، وبصورة مختصرة ، فان الاتصال يمكن أن يبدأ من الناظر الى المعلمين أو من المعلمين الى الناظر ومن المعلم الى زميله .

ثانيا : **المتصل به (المستقبل) :**

وهو الشخص أو الجماعة التى تصلها الأفكار المتنوعة من توجيه أو معلومات أو ملاحظات أو مقترحات التى نقلها المتصل (المرسل) ، وقد يكون المتصل به رئيسا كما فى حالة ناظر المدرسة الذى رخص له بالتصرف فى المسائل الآتية دون الرجوع الى رؤسائه : -

١ - فيما يختص بالتلاميذ : اعادة قيدهم طبقا لقواعد عامة توضع مع عدم الرجوع للوزارة أو أى جهات أخرى - قبول التلاميذ الذين تنطبق عليهم شروط القبول تحويل التلاميذ - فصل التلاميذ لتجاوز السن أو الرسوب المتعدد الخ ... تأديبهم - تنظيم الرحلات من الاعتمادات المقررة لذلك - تنظيم الحياة المدرسية والمقاصف ويدخل فى ذلك الحفلات والندوات التى تقيمها المدارس الخ .

٢ - فيما يتعلق بالمسائل المالية : اصلاح الأثاث وشراء الأدوات التى لا توجد بالمخازن واجراء الاصلاحات المستعجلة دون الاخلال بالقواعد المالية

وحدود الميزانية التى تقرر بالمدرسة ـ التصرف فى نقود الألعاب الرياضية واعتماد المناقصات الخاصة بها فى حدود الميزانية مع مراعاة القواعد المالية ـ التصريح ببيع منتجات حقل الفلاحة والصناعات من المدارس الفنية ٠

٣ ـ فيما يختص بالامتحانات : تنظيم جداولها والزمن المخصص لكل مادة ومراجعة أوراق الكتابة واعلان النتيجة ٠

٤ ـ فيما يتعلق بنظام الدراسة : وضع جدول المدرسة وتنفيذه ـ ادخال بعض التغييرات على فهم التربية الفنية وفقا لبيئة المدرسة ـ تعديل جدول الدراسة من أول أبريل فى كل عام بما يكفل استيفاء المناهج وافساح الوقت للطلبة للمراجعة فى الفرق المختلفة(٢٧) ٠

٥ ـ فيما يتعلق بالمعلمين والعاملين بالمدرسة : تعيين الخدم فى حدود العدد المقرر للمدرسة وفصلهم فى حدود القوانين والقرارات ـ منح المعلمين الأجازات العارضة ـ لفت نظر المعلمين والعاملين بالمدرسة وتحذيرهم(٢٨) ٠

وقد يكون المتصل به مرؤسا كالمعلم الذى يتلقى الأوامر والتعليمات والتوجيهات وهو اتصال من أعلى الى أسفل ٠

ولا يمكن القول بأن عملية الاتصال قد تمت بين المتصل والمتصل به الا اذا فهم كل منهما موقف الآخر أو بمعنى آخر اذا حدث تجاوب بينهما أو ادراك المتصل به وجهة نظر المتصل(٢٩) وميادين عمله وهى الاختصاصات المختلفة التى ذكرناها عن النظار ومديرى المدارس ٠

ثالثا : **موضوع الاتصال (الرسالة) :**

فى الواقع ان موضوع الاتصال أو الرسالة هو لب الاتصال ، وفى غالب الأحيان يكون مضمونها ومحتواها عبارة عن أوامر ، أو ملاحظات أو معلومات أو توجيهات أو مقترحات أو شكوى ، أى أنها مجموعة الأفكار والمعانى التى يهدف المتصل لنقلها وتوصيلها للمتصل به ويتوقف نجاح عملية الاتصال على اختيار المحتوى المناسب لموضوع الاتصال ومن المعروف أن لكل موضوع اتصال محتوى ، ولكن أسلوب معالجة هذا المحتوى يختلف من متصل الى آخر ، وعلى هذا فان أى عملية اتصال هى فى المقام الأول عملية تفاعل ، ولا بد أن يحدث نوع من التفاعل بين المتصل والمتصل به(٣٠) ٠

الاتصالات عملية اجتماعية :

ان هذه المعانى لكلمة اتصال ، وتعاريفه المختلفة ، واتجاهاته فى الادارة التعليمية على المستوى الاجرائى ، وعناصره المختلفة كلها مرتبطة بعضها البعض ، فالاتصالات ، وأساليب تبادل المعلومات ، تؤثر تأثيرا بالغا فى الصلات النفسية والروحية ، وهذه تؤثر فى مناخ المدرسة لارتباطها بمسائل الروح المعنوية ، والحوافز والعلاقات العامة ، ثم هى تتأثر بهذا المناخ لتعود مرة أخرى فتؤثر فيه ، كما أن البيانات وأدوات الاتصال المختلفة ، ومن بينها وسائل الاتصال بمعناها المادى ، تستعمل فى نقل وتوصيل المعلومات بالمدرسة ، فكأن الاتصالات بجانب كونها عملية ادارية(٣١) هى أيضا عملية اجتماعية ، عن طريقها تتفاعل الجماعة التى تكون فى مجموعها المدرسة ، ويستطيع ناظرها أو مديرها ومعاونوه تحقيق التأثير المطلوب فى تحريك الجماعة نحو الهدف ، وهى كذلك عملية نفسية تتطلب قدرا مناسبا من فهم النفس البشرية ، واتجاهات الآخرين وبتوافرها يقف النظار والمعلمون والعاملون بالمدرسة على الصورة المتكاملة لسير العمل التعليمى والتربوى فى المدرسة مما ينمى فى أسرة المدرسة الاحساس بالاسهام فى ادارة المدرسة والشعور بالأهمية وكلها تعزز شعورهم بالرضا والاستقرار النفسى .

مراجع الفصل الأول

١ - د٠ محمد أحمد الغنام : العلاقات الانسانية فى العملية الادارية ، صحيفة التربية ، العدد الرابع السنة ١٤ ، مايو ١٩٦٢ ص ٧٠ ٠

٢ - فيليب هـ٠ فينكس : فلسفة التربية ترجمة د٠ محمد لبيب النجيحى ٠ النهضة ١٩٦٥ ص ١٦٠ - ١٦١ ٠

٣ - محمد أحمد الغنام ، المقال السابق ص ٧٠ ٠

٤ - د٠ عبد الكريم درويش ، دكتورة ليلا تكلا ٠ أصول الادارة العامة ، الانجلو ١٩٦٨ ص ٤٠٥ ٠

٥ - ذات المصدر ص ٤٠٧ - ٤٠٨ ٠

٦ - الامام محمد ابن أبى بكر عبد القادر الرازى : مختار الصحاح ٠ الطبعة الرابعة ، القاهرة ، المطبعة الاميرية ١٩٣٨ ص ٧٢٥ عمود « ١ » ٠

٧ - ابراهيم مصطفى ، أحمد حسن الزيات وآخرون : المعجم الوسيط القاهرة ، مطبعة مصر ١٩٦٠ ص ١٠٤٩ عمود « ١ » ٠

٨ - ذات المكان ٠

٩ - Schramm (w.), The Process and Effects of Mass Communication. Urbana University of Illinois Press 1960, pp. 2-4.

١٠ - BA'albaki (Munir), Al Mowrid, Modern English Arabic Dictionary, Dar E. Il malayn Beurit, 1971. p. 198.

١١ - د٠ عبد الكريم درويش ، دكتوره ليلى تكلا ٠ الادارة العامة ص ٤١٤ ٠

١٢ - د٠ منير مرسى : الادارة التعليمية ، أصولها وتطبيقاتها ٠ غالم الكتب ص ١٨٧ ٠

١٣ - د٠ عبد الكريم درويش ، دكتوره ليلى تكلا ٠ الادارة العامة ٤٠٦ ٠

١٤ - عبد الغفور يونس : تنظيم وادارة الاعمال ، دار المعارف بمصر ١٩٦٥ ص ٣١١ ٠

١٥ ـ د٠ عبد الكريم درويش ، دكتوره ليلى تكلا ٠ الادارة العامة ص ٤٤١ ٠

١٦ ـ Charles (Steinberk), The Mass Communication Harper & Brothers, 1958, p. 5.

١٧ ـ صالح الشبكشي : العلاقات الانسانية فى الادارة ، مكتبة القاهرة الحديثة ١٩٦٩ ص ٢٧٧ ٠

١٨ ـ د٠ على السلمى : العلوم السلوكية فى التطبيق الادارى ، دار المعارف ١٩٧٠ ص ٣٨٥ ٠

١٩ ـ Koontz (Harold) Principles of Management, an analysis of Managerial Functions, New York, Forth Edition, 1968. pp. 349-351.

٢٠ ـ Albers, (H.H.) Organized Excecutive action, N. Y. John Wiley and Sons, 1961, pp. 320-323.

٢١ ـ Davis (Keith) Human Relation at Work N. Y. San Fransisco, 1962, Second Edition, p. 365.

٢٢ ـ W. V., Merri Hue, «Manging by Communication U.S.A. Mcgraw-Hill Book Company 1960, pp. 10-12.

٢٣ ـ د٠ محمد أحمد الغنام : المقال السابق ص ٧٠ ٠

٢٤ ـ د٠ محمد منير مرسى : المرجع السابق ص ١٨٧ ٠

٢٥ ـ د٠ على السلمى : ادارة الأفراد لرفع الكفاءة الانتاجية ، دار المعارف ١٩٧٠ ص ١٩٦ ـ ١٩٧ ٠

٢٦ ـ د٠ عبد الكريم درويش ، د٠ ليلى تكلا ، الادارة العامة ص ٤١٥ ٠

٢٧ ـ قرار وزارى رقم ٤٧١٧ فى ١٠ مايو ١٩٣٧ ٠

٢٨ ـ قرار وزارى رقم ٦٣٧٢ فى ١٩٤٥/٣/٢٩ ٠

٢٩ ـ د٠ حسن محمد خير الدين : مقدمة للعلوم السلوكية ٠ مكتبة عين شمس ١٩٧١ ص ٢١٤ ٠

٣٠ ـ ذات المرجع ص ٢١٦ ٠

٣١ ـ د٠ عبد الكريم درويش ، د٠ ليلى تكلا ٠ مرجع سابق ص ٤٠٥ ـ ٤٠٦ ٠

الفصل الثانى

مسالك الاتصال التربوى وقنواته

تستطيع أن تعرف قنوات الاتصال ومسالكه بأنها الطريقة التى تنقل بها الأفكار والمعلومات(١) عن طريق أجهزة أو الوسيط الناقل لموضوع الاتصال (الرسالة) ، ويقصد بها أيضا الطرق والمسالك التى يسير فيها الاتصال ، وهناك نوعان من مسالك الاتصال وقنواته : ـ

أولا : قنوات اتصال رأسية :

وتستخدم فى الاتصال ذى الاتجاهين أى فى الاتجاه الواحد وهو الاتصال الى أعلى أو الى أسفل ٠

(أ) **الاتصال من أسفل الى أعلى :** ويكون فى المدارس على سبيل المثال من المدرس الى المدرس الأول الى الوكيل الى الناظر أو مدير المدرسة ويسمى upward Communication ، ويمكن أن نسميه أيضا الاتصالات الصاعدة ٠ ولهذا الاتجاه من الاتصال أهمية لجميع العاملين فى المدرسة ، فهو يساعد ناظر المدرسة على معرفة تقبل الأفكار الموصلة ، وتلافى نشوء المشاكل ، ويساعد الأفراد العاملين على الاسهام بأفكار قيمة والاحساس بقيمتهم ، وزيادة ارتباطهم بأغراض وبرامج المدرسة ، وتلقى مقترحات العاملين واتجاهاتهم وأفكارهم ومشاكلهم ، كما يتضمن المعلومات التى بنى عليها التعديل أو التطوير ، أو تلك التى تؤدى الى زيادة الاشراف والرقابة ، أو ادخال برامج تدريبية ، أو اعادة التنظيم أو تقدير العاملين والثناء عليهم ، وما الى ذلك ، كذلك المعلومات التى تعكس شكاوى تتطلب الحل ، أو أنباء سارة ، تستدعى مواجهة مواقف معينة ، أو أفكارا أو مقترحات جديدة(٢) ٠

والواقع أنه ليس هناك ما هو ألزم للديمقراطية ، من وجود عملية الاتصال الى أعلى حيث تسمع أفكار المعلمين والعاملين بالمدرسة بسرعة وتعاطف ، ويتلوها

اتخاذ الاجراء المطلوب ، وفى هذا النوع من الاتصال يعتبر المدرسون الأوائل هم حلقة الاتصال بين المعلمين والنظار ، وكما أن على المعلمين الأوائل حق الاشراف على تنفيذ الأوامر والتعليمات ، فان عليهم واجب الاستماع الى كل ما يدور فى ذهن هؤلاء المعلمين من أفكار وآراء ومقترحات وملاحظات ، توصلها للادارة العليا ، لأن هذا يعطيها صورة صحيحة عن أحوال العمل الواقعية والحـــالة التربوية والتعليمية ، ويساعدها كذلك فى وضع خطط وسياسات العمل على أساس من الواقع ، فلا يجوز أن يكون هؤلاء النظار فى أبراجهم العاجية ويصدرون الأوامر دون أن يلموا بما يجرى بين المعلمين ، وما يجول بفكرهم وخاطرهم ، كما ينبغى على النظار أيضا ، وفى نفس الوقت أن يعرفوا الظروف التى يعمل فيها المعلمون والضغوط الواقعـــة عليهم ، ويستمعوا الى آرائهم وأفـــكارهم ومشكلاتهم ، ووضعها موضع الاهتمام والعناية ٠

ومن الملاحظ أن كفاءة الاتصال الى أعلى تتوقف على كفاءة التنظيم وتحديد السلطات والمسئوليات بدقة ووضوح وتحديد خطوط الاتصالات من أسفل الى أعلى ، ولكمال الاتصال ينبغى أن يحدث الى أسفل والى أعلى فهما مكملان أحدهما للآخر ، والتفاهم الذى يحدث نتيجة لتبادل وجهات النظر بين النظار والمعلمين ، حيث يشعر المعلمون بقيمتهم الذاتية ، كما أن ذلك يساعد فى اخراج ما قد يكون بنفس المعلمين من متاعب ومؤثرات أو ضغوط ، أو ما يود أن يعبر عنه من آراء ٠ وانعدام الاتصال الى أعلى أو ضعفه يؤدى الى ردود فعل غير مناسبة من جانب المعلم حتى تصل الى حد أن هذا المعلم يقوم بنقد الناظر وطريقته فى الادارة المدرسية ، وكل تصرفاته حتى لو كانت صحيحة ، كما أن الاتصال الى أعلى ضرورة لهما أهميتها لأن المعلم له الحق فى أن يسمع ويسمع أيضا(٣) ٠

مزايا الاتصال الى أعلى :

١ ـ يساعد اتصال المعلمين مع المستويات الادارية التعليمية العليا على اشباع الحاجات الانسانية لهؤلاء المعلمين ، فينظرون الى أنفسهم على أنهم آدميون وليسوا مجرد أدوات انتاج ، فيثقون فى أنفسهم ، ويعتزون بحقوقهم وكرامتهم ، وهذا الشعور يختفى اذا لم يعط الأفراد فرصة التعبير عن آرائهم ومعرفة رد فعل القرارات التى تصدر اليهم ٠

٢ ـ أن المعلمين الذين يشجعون على التخاطب مبـــاشرة وبصراحة مع رؤسائهم لا يتعرضون للتوتر النفسى الذى كان من الممكن أن يظهر فى صورة عدوان موجه ضد الآخرين من زملائهم وفقد الاهتمام واللامبالاة بالعمل ٠

٣ - اتباع أسلوب الاتصال الى أعلى بفاعلية يوحى للعاملين فى حقل الادارة المدرسية بديمقراطية الادارة ، فيرفع هذا من معنوياتهم ويشعرهم بالرضا عما يقومون به من عمل .

٤ - يمكن النظار من معرفة المعلمين والعاملين فى المدرسة ، وكذلك معرفة الصعاب التى تعترض سبيلهم فى العمل فى المدرسة .

٥ - يعتبر الوسيلة التى تمكن الادارة المدرسية من تحديد مدى فهم وقبول المعلمين للبيانات والتوجيهات والتعليمات التى نقلت اليهم من المستويات الادارية العليا ، وكذلك مدى تحقيق هؤلاء المعلمين لسياسات المدرسة وخططها وبرامجها .

٦ - يساعد الاتصال الى أعلى الادارة المدرسية على التصرف على الآراء والمقترحات التى ينقلها المعلمون ، أن المعلمين أكثر الأفراد احاطة بظروف العمل فى المدرسة ، وأقدرهم على تحسين نظم تنفيذ العمل(٤) .

ومن جانب آخر فان أهم البيانات التى يرغب النظار فى معرفتها ويهتمون بأن تنقل اليهم عن طريق الاتصال الى أعلى ما يلى : -

- ما يقوم به المعلمون من أعمال تربوية وتعليمية ، والمميزات الرئيسية التى تميز عملهم ، وما توصلوا الى تحقيقه ، ومدى تقدمهم ، وخطط العمل فى المستقبل .

- المعالم الخارجية لمشاكل العمل التى لم تحل ، والتى يحتاج المعلمون الى مساعدة لحلها والتى قد تحتاج الى مساعدة فى المستقبل .

- المقترحات للتحسينات داخل الادارة المدرسية .

- ما يفكر فيه المعلمون ، وما يشعرون به نحو أعمالهم ، وزملائهم فى المدرسة التى يعملون بها (٥) .

حوائل الاتصال الى أعلى :

اذا كان للاتصال عدة مزايا على جانب كبير من الأهمية ، فكذلك لـه حوائل وعقبات نستطيع أن نبرزها فيما يلى : -

- انعزال النظار عن المعلمين .

ـ طول خطوط الاتصال التى تؤخر وتشوه الرسالة •

ـ عدم توافر الوسائل السهلة للاتصال الى أعلى •

ـ عدم الرغبة والاستعداد لدى بعض النظار لسماع الانتقادات أو الأخبار السيئة ، والخبرات السابقة غير الناجحة للمعلمين والعاملين فى مدارسهم •

وهناك ما يشير الى أن عملية الاتصال الى أعلى تميل الى التوقف فى منتصف الطريق ، وهى فى رحلتها الى هيئة الادارة العليا ، ويتطلب الاتصال المناسب الى أن يكون الناظر متعاطفا مع النقد متقبلا له ، وأن يكون مخلصا فى جهوده لفهم وجهة نظر الآخرين • ويجب أن يكون صبورا ومنصتا موضوعيا ، فمن المستبعد أن يسمع الرأى الصحيح لوظفيه ما لم يتفاد بمهارة الكشف عن رأيه بسرعة(٦) ، ومن الواضح أنه كلما زادت الاتصالات الصاعدة الى ناظر المدرسة عن الاتصالات الهابطة أى الصادرة عنه أدى هذا الى كفاية العمليــة التربوية واضطراد نجاحها وتقدمها وكفـــاءتها ، وفى ذات الوقت يدل على ديمقراطية الادارة ، وعلى أن النظار لديهم معلومات كافية عن سير الأمور فى مدارسهم حتى يتحقق أكبر نجاح للعملية التربوية والتعليمية •

(ب) **الاتصالات الى أسفل** Dawnward Communication ويطلق عليها أيضا الاتصالات الهابطة ، وتكون فى صورة خطط وقرارات وأوامر وأنباء ومعلومات وثناء وما اليها ••• وهذا النوع من الاتصـــالات ضرورى لشرح الأهداف والسياسات وتنفيذ الخطط والبرامج وتحديد الاختصاصات ، أو توضيح الأعمال والبت فى الأمور • وهو ضرورى أيضا لتتم عمليات الأخبار والعلاقات العامة والعلاقات الانسانية الضرورية على وجه أفضل •

ويلاحظ أنه كلما اتصف الناظر بالعنف أو التعسف ، فان الاتصالات من أعلى الى أسفل سوف تنقل هذه الصورة عنه الى المعلمين والعاملين فى المدرسة ، وقد يولد هذا المسلك شعورا بالخوف لدى العـــاملين من معلمين وغيرهم فى المدرسة ، أو رغبة من جانبهم فى تجنب الاحتكاك ممـــا يؤثر بالضرورة فى اتصالاتهم الصاعدة من أسـفل الى أعلى ، وبالتـالى انعزال القيـادة عن القاعدة وما يترتب على ذلك من نتائج سيئة(٧) •

ومن زاوية أخرى فان الاتصالات الهابطة ضرورية وهامة لتوضيح أهداف وسياسات الفلسفة التربوية بل والعملية التعليمية للمدرسة للمعلمين ، وتوجيه سلوكهم وتنفيذ الخطط والبرامج الموضوعة ، وتحديد الاختصاصات وتوضيح

الأعمال والأفعال التى تصدر عن الادارة المدرسية • ومن عوامل جعل الاتصالات الهابطة ذات فاعلية وسهلة ، شيوع الثقة بين الناظر والمدرس ، حيث أن هذه الثقة تدفع المعلم الى تصديق المعلومات التى يسوقها الناظر اليه بعكس الحال اذا لم تتوفر هذه الثقة ، فان المعلم قد يفسر الرسالة على غير معناها ، ويسوده الشك والتردد نحو تقبل محتوى هذه الرسالة ، وعلى هـذا فينبغى أن يهتم النظار بالعلاقات الانسانية وتوضيح مواقفهم فى العمل ليستطيعوا ازالة ما قد يشعر به المعلمين من شك وقلق ، ويبرهنوا لهم من خلال هذا الاتصال على أنهم متفهمون لظروف المعلمين ومشكلاتهم وحاجاتهم ، كما أنه ينبغى على النظار أن يتصلوا بالمعلمين فى كل أمر يتعلق به أو يؤثر على مصالحه ، فلا ينبغى أن يفاجأ المعلم بأى تغيير يحسه ، كنقله أو انتدابه ، أو تكليفه بأداء بعض الأعمال ، أو طلب حضوره فى غير أوقات العمل الرسمية ، أو تغيير جدوله ، أو ترتيب حصصه ، ثم يطلب تنفيذ كل ذلك فورا ، فالاتصال السابق بوقت كاف فى مثل هذه الأمور يتيح للمعلم الفرصة للاستعداد والتهيؤ ، فقد يكون له أعذار قوية ، أو اعتراضات خاصة لو سمعت منه لما أصدر اليه هذا الأمر • ان التهاون فى مثل هذا الاتصال يؤثر تأثيرا سيئا على روح المعلم المعنوية ، ويعرضه للقلق وكراهيته للعمل •

ثانيا : **قنوات اتصال أفقية :**

وتستخدم فى الاتصـــال ذى الاتجاه المتعدد ، والذى يكون عادة بين الادارات التعليمية بعضها وبعض وبين أقسام المدرسة العلمية ، كالاتصالات مثلا بين التربية الفنية وقسم المواد الاجتماعية خاصة فى عمل الخرائط والوسائل التعليمية والتى يقوم بتنفيذها معلمى هذين القسمين بالاشتراك مع التلاميذ ، أو بين قسم اللغة العربية وباقى أقسام المدرسة فى عمل مشروع تعليمى أو تربوى ، أو اخراج مجلة المدرسة ، أو بين المدرسين الذين يقومون بتدريس نفس المادة أو التدريس بنفس الفرقة ، أو بين النظار بعضهم بعضا ، كذلك أيضا الاتصال بين المدرسة وأولياء الأمور ، ففى كل مدرسة ثانوية أو غيرها توجد جمعية عمومية للآباء ينبثق عنها مجلس للآباء ، وهذه الجمعيات العمومية للآباء والمجالس المنبثقة عنها تهدف الى تحقيق ما يأتى : ـ

١ ــ توثيق الصلات بين الآباء والمعلمين وادارة المدرســـة بما يحقق تعاونهم على تنشئة الطلاب ليشبوا مواطنين صالحين •

٢ ــ دراسة مشكلات الطلاب واحتياجاتهم بغرض تهذيب ميولهم وتشجيع الموهوبين ورعاية المعوقين(٨) •

٣ - العمل على تعليم الجوانب التربوية والاجتماعية والثقافية فى ضوء احتياجات المدرسة والبيئة من حولها(٩) .

٤ - المعاونة فى تدعيم دور المدرسة بوصفها رائدة فى البيئة . وذلك باستكمال واصلاح مرافقها وأدواتها وأجهزتها .

٥ - العمل على تأكيد المناهج الدينيـة وبث القيم الخلقية والقومية فى المجتمع المدرسى .

واضح من هذا كله أن كل مدرسة ثانوية أو ما فى مستواها توجد شبكة لا نهاية لها من الاتصالات ، وأى اتصال يحتوى على سلسلة من الاتصـالات المتتابعة ، فاذا انقطعت صلة من هذه السلسلة أصبح الاتصال ناقصا ، وعلى هذا فقنوات الاتصال الأفقية تسمح للأفراد المتصلين بتبادل المعلومات الخاصة بالعمل ، وأيضا الخاصة بخططهم وآمالهم ومخاوفهم الشخصية(١٠) . بل ان الاتصال الأفقى يؤدى فى النهاية الى تقوية العلاقات الانسانية بين جميع أقسـام المدرسة ويدعم العلاقات بينها حيث ينبغى أن يشعر المعلمين بانتمائهم لمدرسة واحدة يحملون اسمها وقيامهم بعمل مشترك ، وتعاونهم كفريق واحد لصالح العمل بأكمله .

الاتصال الورقى وغير الورقى :

لشبكة الاتصالات فى أى مدرسة ثانوية وما فى مستواها وجهان متميزان كلاهما طريق مهم لنقل الرسائل والمعلومات من شخص لآخر ، نستطيع أن نوضحها فيما يلى : -

(أ) **الاتصال الورقى :** ويطلق عليه أيضا الاتصال الرسمى ، والمقصود بالاتصال الورقى هو ذلك النوع من الاتصال الذى يتم على الورق ، حيث تكثر فيه التوقيعات والتأشيرات ، وحتى يكون رجال الادارة التعليمية ، سواء من يصدرون القرارات والتوجيهات ، أو الذين ينفذونها ملتزمين رسميا باصدار الأمر أو التنفيذ بناء على توقيعاتهم بالعلم ، حتى يكون هناك حسابا لمن يقصر ومن يهمل ، وبذلك تكون التوقيعات هى أساس الاتصال الورقى لاثبات ما يدور ويحدث بشأن الاتصال ، والاتصال الورقى يقوم أساسا على الهيكل التنظيمى للمدرسة ، فخلال مستويات الادارة فيها تنتقل القرارات والنشرات والخطابات والمذكرات والتعليمات من أعلى الى أسفل حسب تسلسل السلطة فى المدرسة ،

ومعنى هذا أن للرسالة طرقا محددة ينتقل خلالها ، وأن من تعنيهم الرسالة فى المدرسة يجب أن يتلقوها ويعملوا بمقتضاها حتى يمكن الوصول الى النتائج التى يقصدها المرسل أو المتصل ، وعلى ذلك فانه كثيرا ما يكون التنظيم السيء عائقا كثيرا للاتصال الجيد الفعال .

شروط الاتصال الورقى :

- يجب تنظيم الاتصال الورقى بدقة فى ضوء الغرض الذى يخدمه .

- يجب أن يكون بناء عملية الاتصال الورقى على أساس أنها تسمح بتدفق حر طليق للمعلومات والأفكار فى كل الاتجاهات الضرورية الى أعلى وأسفل وأفقيا .

- يجب أن تكون هذه الاتجاهات لقنوات الاتصال الورقى مفهومة لجميع المعلمين والعاملين فى المدرسة ، ولا يمكن لأى نظام للاتصال أن يقوم بمهمته بفاعلية ما لم يكن المناخ العام مساعدا من حيث تشجيع الأعضاء العاملين على التعبير عن أنفسهم ومشاعرهم ومعتقداتهم بحرية(١١) .

(ب) **الاتصال غير الورقى :** ويسمى أيضا الاتصال غير الرسمى ، وله أهميته أيضا نظرا لأنه يكمل الاتصال الورقى . ويقوم هذا النوع من الاتصال غير الورقى على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية للأعضاء ، أكثر من كونه على أساس السلطة والمراكز مع الرغبة فى عدم تجاهل هذه أيضا . ومن الملاحظ أن عملية الاتصال غير الورقى تتركز حول الأهداف الشخصية أكثر من كونها أهدافا للمدرسة نفسها ، وهذه تسد احتياجات المعلمين والعاملين فى المدرسة الى المعلومات ذات الأهمية العامة والتى تمس جميع العاملين ، وأيضا الى الأخبار ذات الأهمية الخاصة التى تهم أقسام مواد المدرسة العلمية المختلفة ، من حيث مناهج المواد المختلفة والتغيرات التى تحدث فيها ، والكتب الجديدة والكتب التى لم تتغير الخ ... وكذلك الأخبار الشخصية التى تهم طوائف المعلمين . والاتصال غير الورقى يشتمل على الاتصال السرى وغير الرسمى على المعلومات والبيانات التى يفسر بها الحقائق والشائعات والشكوك والأفكار التى تدور فى خيال وفى أذهان أصحاب الدوافع المتباينة وهو يحدث أيضا طوال اليوم الدراسى ، وبعد انتهائه ، وفى غير مواعيد العمل ، ويكون ذلك عند تقابل المعلمين وديا بين الحصص الدراسية والحصص التى لا يعملون فيها أو أثناء (الفسح) ويهيىء كل اتصال من هذه الاتصالات الفرصة لتبادل المعلومات ، وهذا يزيد

من العبء الخلقى على شبكة الاتصال الورقى التى ينبغى أن يكون نظامها كفيلا بأن يزود ويمد كل المعلمين والعاملين بالمدرسة بما يحتاجون اليه من معلومات وبيانات ، وذلك حتى يمكن التقليل من الشائعات ، ومن اعتماد العاملين على شبكة الاتصالات السرية • ويحدث الاتصال غير الورقى أيضا نتيجة لما بين المعلمين والعاملين بالمدرسة من علاقات علمية أو اجتماعية ، أو صداقات شخصية، ويتصل أعضاء المدرسة وأفرادها بعضهم ببعض على هذا الأساس ، ولا يتبعون فى ذلك مسالك محددة كما يحدث فى الاتصال الورقى ، ويحدث الاتصال الورقى فى كل الاتجاهات الى أعلى والى أسفل وأفقيا وخارجيا دون قيد أو شرط فهو لا يخضع لتسلسل السلطة ولا بقيود التنظيم • وقد يحدث الاتصال الورقى بين شخصين فقط ، كما أنه يحدث بين مجموعة من الاشخاص وقد تحدث المناقشات فى الاتصال غير الورقى بين مجموعات المعلمين فى المدرسة بدون تخطيط أو نتيجة لتخطيط بغرض اتخاذ قرار أو القيام بعمل معين • وأكثر الوسائل المستخدمة فى هذا الاتصال الحديث وجها لوجه ، أو الحديث بالتليفون •

مهما يكن من شىء فان الاتصال غير الورقى سريع التعبير دائب الحركة ، ولا يخضع لرقابة الادارة المدرسية ، ويعتبر متنفسا للمعلمين يعبرون من خلاله عن مشاعرهم وصراعاتهم وقلقهم وانفعالاتهم ، فالمعلم مثلا الذى وقع تحت وطأة الصراع الشديد لسوء سلوكه مع ناظر المدرسة أو مديرها يجد فى الاتصال ببعض من يثق بهم من المعلمين وتوصيل بعض أفكاره اليهم راحة ومتنفسا لشكواه فتهدأ نفسه كثيرا ، كما أن بعض المعلمين يجدون فى الاتصال بغيرهم من المعلمين ممن تربطهم بهم روابط اجتماعية وصداقات فرصة تكسر حدة الملل والسأم فى جو العمل •

مساوىء الاتصال غير الورقى :

— يعتمد على قدر من الشائعات والأكاذيب والمعلومات غير الحقيقية •

— يشتت انتباه المعلمين ، ويقلل من تركيزهم فى العمل ، ويعمل على تضييع وقتهم وجهودهم فيما لا يفيد كثيرا •

— الاتصال غير الورقى قد يخلق جوا من البلبلة وسوء الفهم فى أنحاء المدرسة •

— يؤدى الى وجود تنافس بغيض وتشاحن بين المعلمين والعاملين فى المدرسة •

- يؤدى الى تحقيق أغراض شخصية لا عامة ويحمل الاعضاء على احتجاز أو تشويه المعلومات التى لها قيمة بالنسبة لزملائهم ، ورجال الادارة التعليمية .

هذه المساوىء جميعا يمكن تلافيها عن طريق تزويد المعلمين بأكبر قدر من المعلومات والحقائق عن العمل وكل ما يتصل به ميدانيا واجرائيا ومن جانب آخر يساعد الاتصال غير الورقى على معرفة معلومات مهمة وأفكار قد لا يتعين ذكرها بصورة رسمية ، ويساعد أيضا على تنمية الروابط ، والصداقة والعلاقات الانسانية بين أسرة المدرسة ولعل أكثر الأخبار والمعلومات انتشارا بين المعلمين هى التى تخص المعلمين أنفسهم ، كالترقيات من مدرسين الى مدرسين أوائل ، ومن مدرسين أوائل الى وكلاء أو نظار أو موجهين الخ ... كذلك التنقلات وخاصة الذين قضوا مددا طويلة خارج القاهرة ، كذلك العلاوات الدورية ، وعدد الساعات الزائدة عن النصاب وأجورها ، وأيضا ما يتصل بالعمل نفسه سواء من موجهى المواد المختلفة أو الناظر الجديد أو القديم .

مهما يكن من أمر فكلما كانت خطوط الاتصال الورقية عاملة نقصت الحاجة الى الاتصالات غير الورقية ، وكان هذا دافعا للمدرسة نحو تحقيق أهدافها بأقل قدر ممكن من الطاقة الضائعة . ويلاحظ أن شبكة الاتصالات الورقية تكون ذات تأثير فعال ، بالقدر الذى تكون مقبولة لدىٰ أغلبية المعلمين والعاملين بالمدرسة ، والقبول أو عدمه يتوقف على عوامل أساسية مثل الولاء والاتجاهات والتفاهم وغيرها من الاعتبارات السلوكية(١٢) .

مسالك وقنوات الاتصال السليمة :

من المعروف أن كل اتصال يختلف عن الآخر ، وتختلف القناة المستخدمة فيه ، وحتى يكون لدينا على وجه العموم قنوات اتصال سليمة ينبغى مراعاة ما يلى : -

- أن يكون خط الاتصال مباشرا وقصيرا بقدر الامكان ، فكلما قصر الخط كلما كان الاتصال أسرع ، ودرجة وضوح الرسالة المنقولة أكبر .

- أن تكون طرق الاتصال واضحة ، والسلطات والمسئوليات الحقيقية فى المدرسة معروفة وتسلسل السلطة الذى يمثل طرق الاتصال الهامة التى تسير خلالها الاتصال محددة .

ـ أن تكون خطوط الاتصال معروفة وواضحة بالنسبة لكل فرد فى التنظيم .

ـ يجب أن يكون المتصل معروفا ومحددا حتى يمكن الرجوع اليه اذا استدعى الأمر لاستيضاح أمر من الأمور المتعلقة بالرسالة ، وأن تكون معلومات الرسالة صحيحة ودقيقة .

ـ يجب أن يهدف الاتصال لتحقيق التناسق ، ويكون ذلك بمعرفة قنوات وخطوط الاتصال وتحديدها حتى لا يحدث تداخل بينها .

ـ يحسن أن تكون هناك خطوط ثابتة للاتصال ، لا تتغير بين فترة وأخرى حتى تكون معروفة من جميع الأفراد الذين يهمهم أمر هذا الاتصال .

مراجع الفصل الثانى

١ – عبد الكريم درويش ، دكتوره ليلى تكلا • الادارة العامة ص ٤١٦ •

٢ – ذات المرجع ص ٤٢٠ •

٣ – Norman H. Berbowit and Warren J. Bennis, Interaction Patterns in Formal service Oriented organization administrative Scince Guarteay, June, 1961, p. 49.

٤ – Heckmann & Hanaryoger, «Human Relations In Management, Ohio, South Western Publishing Co., 1962, pp. 319-320.

٥ – عبد الغفور يونس : تنظيم وادارة الاعمال • دار المعارف بمصر ١٩٦٥ ص ٢١٣ •

٦ – د• محمد منـــير مرسى : الادارة التعليمية ، أصـــولها وتطبيقاتها • ص ١٨٩ – ١٩٠ •

٧ – د• عبد الكريم درويش ، د• ليلى تكلا • الادارة العامة ص ٤١٩ •

٨ – قرار وزارى رقم ١٢١ فى ١٩٦٩/١/٢٨ •

Reller, (Theodre L.) & Uorphet (Edgar L.) Comparative Educational Administration, Prentico-Hall. Inc. Englewoad Cliffs N. Y. 1962, p. 341.

١٠ – القرار الوزارى السابق •

١١ – Keith Davis, Human Relation at Work, Hill Book, Co. Inc. N. Y. 1962, pp. 362-363.

١٢ – د• محمد منير مرسى : الادارة التعليمية ص ١٩١ •

الفصل الثالث

أدوات الاتصال التربوى الورقى

فى الادارة التعليمية على المستوى الاجرائى ، نلاحظ أنه ما من معلم أو مجموعة من المعلمين تأخذ دور المتصل طوال الوقت أثناء اليوم الدراسى أو بعده ، أو دور المتصل به طوال الوقت أيضا ، ان ما يحدث فى عملية الاتصال هو تبادل للأدوار ، فمن هو متصل الآن كان متصلا به فى الماضى وسيكون متصلا به فيما بعد ، وطبيعى أن الرسائل التى يصوغها تتأثر بالرسائل التى استقبلها • وينطبق نفس الأمر بالنسبة للمتصل به اذ يمكن النظر اليه على أنه كان متصلا فى الماضى وسيكون متصلا فيما بعد • وفى خلال اى موقف اتصال فان المعلم أو الناظر غالبا ما يتبادل مواقف المتصل والمتصل به •

وفى بحثنا عن أدوات الاتصال فى الادارة التعليمية على المستوى الاجرائى بنوعيها الورقى والشفهى فان اهتمامنا منصب بالدرجة الأولى على أدوات الاتصال بين النظار والمعلمين ، وبين المعلمين والنظار ، أى من أعلى الى أسفل ومن أسفل الى أعلى ، صحيح أن هناك وسائل اتصال تعليمية ، أى المواد والأدوات التعليمية التى يستخدمها المعلم أو الدارس لنقل المحتوى سواء داخل الفصل أو خارجه بهدف تحسين العملية التربوية ، والتى لا تعتمد أساسا على اللفظ ، ولكن وسائل الاتصال التعليمية ليست فى نطاق بحثنا ، فهى من اختصاص رجال التربية الذين يعملون فى مجالات المناهج التعليمية والتربوية المختلفة ••• وقد سبق أن تحدثنا فى الفصل الثانى عن الاتصال الورقى من حيث شروطه ومزاياه ومساوئه ، وبقى علينا أن نتحدث عن أدواته المختلفة التى تتمثل فى : النشرات ــ القرارات ــ التقارير ــ التعليمات ــ المجلات التربوية ــ الشكاوى ــ الخطابات ــ المذكرات ــ المقترحات •

النشرات :

تعتبر النشرات أكثر أدوات الاتصال الورقى شيوعا فى مدارسنا ، وهى نوعين : نوع تصدره الادارة التعليمية المركزية (وزارة التربية والتعليم) أو من الادارة التعليمية اللامركزية ممثلة فى مديريات التربية والتعليم المنتشرة فى

محافظات جمهوريتنا ، وهذه النشرات ترسل لنظار المدارس ، حيث يقومون بتفريغها فى نشرة محلية خاصة بالمدرسة توزع على المعلمين حيث يوقعون عليها بالعلم ، والنوع الثانى يصدره ناظر المدرسة وعادة ما يختص باجتماعات مجلس ادارة المدرسة أو الجمعية العمومية للمعلمين أو أمور ومسائل تتعلق بالادارة المدرسية وأنشطتها التربوية والتعليمية المختلفة .

مفهوم النشرات لدى الادارة التعليمية :

« لوزارة التربية والتعليم رسالة نرجو أن تبلغ بها ما تريد من نفوس شباب الجيل لتعده اعدادا جديدا لحمل تبعات المستقبل ، وأن هذه الرسالة لتفرض علينا أن تجدد فى أسباب العمل ، فى وسائله ، وأن تحدد بدقة أهدافه وغاياته ، وأن يتعاون كل العاملين فى هذا المجال لبلوغ هذه الأهداف والغايات . وسيلتنا الى كل ما نريد من خطة جديدة وأسلوب جديد فى العمل هى النشرات والكتب الدورية التى نبعث بها الى كل فرع من فروع الوزارة والتى لا تصدر الا عن روية وتجربة ودراسة متصلة دائبة . وانا ليؤسفنا أن كثيرا من هذه النشرات التى ترسل الى بعض الفروع لا تبلغ مبلغها من نفوس بعض العاملين ، ولا يلتزمون ما فيها من توجيهات وتعليمات يجب اتباعها لتمضى الأمور الى غايتها المرسومة ، وبديهى أن أى اختلال أو تعطل فى أى جزء من أجزاء الجهاز العامل لا بد أن يترك أثرا بعيد المدى فى الغايات والأهداف . ومن ذلك كان بعض ما لانزال نشهده من مظاهر الخلل فى الادارة والعمل المضنى » (١) .

خطوات اتصال النشرات :

١ - ترسل النشرة من الوزارة المركزية الى مديرية التربية والتعليم حيث يتولى المدير المساعد للشئون المالية والادارية مهمة استلام هذه النشرات والكتب الدورية التى تصل مديرية التربية والتعليم ، واثبات كل نوع منها فى سجل خاص بأرقام مسلسلة .

٢ - يتولى مساعد المدير بنفسه عرض هذه النشرات أو الكتب الدورية على مدير التربية والتعليم للمنطقة التعليمية للتأشير عليها بما يتبع نحوها .

٣ - تبلغ هذه النشرات لجميع المسئولين من نظار وموجهين ومديرى الادارات التعليمية المختلفة للعلم والتنفيذ ، ويكون هذا العلم تحديد مسئولية المختصين ضد وقوع المخالفة أو ثبوت التقصير .

٤ - تعد مجموعتان من هذه النشرات ، مجموعة عامة ، تعتبر مرجعا ويحتفظ بها لدى مساعد المدير للشئون المالية والادارية ، والمجموعة الاخرى يحتفظ بها فى كل قسم من الأقسام المختصة ما يتعلق به بعد التوقيع عليها بالعلم ، كما ذكر فى الخطوة الثالثة • ويجب أن يثبت على غلاف ملف المجموعة رقم المنشور وتاريخه ومضمونه وعدد أوراقه •

٥ - تعتبر مجموعات هذه المنشورات عهدا أميرية ، وليست شخصية كمراجع يرجع اليها فى تنظيم العمل بحيث يستفيد منها الموظفون الموجودون حاليا ، ومن يتقرر نقلهم الى هذه الجهات أو يستخدمها •

٦ - يراعى دائما تزويد الجهات المنشأة حديثا كالمدارس بمجموعة القواعد المعمول بها كل فى حدود الاختصاصات المقررة عليهم •

الفرق بين النشرة والكتاب الدورى :

النشرة تصدر متضمنة تعليمات وتوجيهات واجبة التنفيذ والتطبيق أما الكتاب الدورى فهو خاص بطلب بيانات أو اعداد احصائيات أو نحو ذلك • ويتبع فى الكتب الدورية ما يتبع فى النشرات على ألا يحفظ الكتاب الدورى الا اذا ارفقت به صورة من كتاب الرد عليه(٢) •

ان خطوط اتصال النشرات يجعل المعلمين فى النهاية على علم أولا بأول بالجديد من القرارات التى تهمهم ، كما أن ذلك يدعم الصلة بين المعلمين والناظر لاحساسهم بأن الادارة المدرسية تهتم بهم وبمجريات أمور أحوالهم •

القـــرارات :

تعتبر القرارات المحتويات اليومية لعمـــل ناظر المدرسة الرســـمى فى مدرسته ، وتعتبر الاجراءات التى تنفذ القرارات فى منتهى الأهمية ، ولا تقل عن أهمية القرار ذاته وتختلف القرارات التى يتخذها ناظر المدرسة فى مجالهـا وتكوينها وهناك قرارات خاصة باليوم الدراسى وبمشكلات التلاميذ وبانتظام المعلمين وتنفيذ المناهج ••• الخ • ويمكن تقسيم القرارات الى مالا نهاية ، من حيث عددها وأنواعها الخ (٣) وبذلك يعد القرار وسيلة الادارة المدرسية المفضلة فى القيام بوظيفتها لما يحققه من سرعة وفاعلية العمل الادارى ، فالقرار الادارى يتيح للادارة المدرسية امكانية البت من جانب واحد فى أى أمر من الأمور ، دون حاجة الى الحصول على رضاء ذوى الشأن وهم جماعة المعلمين أو حتى بالرغم من

معارضتهم ، ومع ذلك فان ديمقراطية الادارة المدرسية تقتضى الاستماع الى وجهات نظر المعلمين حتى تصدر الادارة المدرسية قراراتها على بينة من الأمر(٤) . على أنه ينبغى أن ينظر الى اتخاذ القرارات على أنها عملية فكرية من نتاج ذهن واحد . ولكن الواقع يؤكد أن اتخاذ القرارات فى أى مدرسة تدار ديمقراطيا هو عملية منظمة بمعنى أن أى قرار تتخذه ادارة المدرسة ما هو الا الناتج النهائى لحصيلة مجهود متكامل من الآراء والأفكار ، والاتصالات والجدل والدراسة التى تمت فى مستويات مختلفة بالمدرسة بمعرفة العاملين فيها ، وعلى ذلك ينبغى أن ينظر الى القرارات التى تتخذ فى المدرسة على أنها نتاج جماعى لا نتيجة لرأى شخصى وهو ناظر المدرسة فقط (٥) .

شروط اتخاذ القرار :

١ - التوقيت المناسب ، بمعنى انتهاز الفرصة المناسبة التى يكون فيها للقرار أفضل الأثر وأعظم النتائج من حيث تحقيقه لأهدافه ، ويلزم أن يؤمن نظار المدارس بأن الفرصة تكون مناسبة طالما انتهزت ، والا تفقد صفتها كفرصة ، وأن بعض القرارات التى تصدر فى مناسبات معينة قد تبدو غريبة أو غير ذات موضوع فى زمن آخر .

٢ - تهيئة جو المدرسة لتقبل القرار الجديد وتنفيذه وقد يتطلب هذا اعلان القرار فى اجتماع الجمعية العمومية للمدرسة أو اجتماع مجلس الادارة ، وأبداء الأسباب التى دعت لاتخاذه ، والغاية المنشودة منه .

٣ - المتابعة المستمرة لتنفيذ القرارات ، لأن مهمة اتخاذ القرار لا تنتهى بمجرد صدوره ، وبذلك تتأكد الادارة المدرسية مما اذا كان القرار سليما ومحققا لهدفه(٦) .

التقارير :

من أهم الأدوات الادارية الهامة التى تقوم بدور كبير فى نقل المعلومات والمعارف والأفكار الى المستويات الادارية التعليمية الأعلى ، ويعرف التقرير بأنه عرض للحقائق المتصلة بموضوع معين أو مشكلة معينة عرضا تحليليا بطريقة مسلسلة مبسطة ، وذكر المقترحات التى تتمشى مع النتائج التى وصل اليها العرض والتحليل(٧) . والتقارير اما دورية تحوى احصاءات وبيانات تقدم فى فترات دورية معينة شهرية أو سنوية مثلا ، وعادة ما يكتبها المعلمون عندما تطلب منهم ذلك ادارة المدرسة حيث يحتفظ بنسخة من هذه التقارير بالمدرسة

وأخرى ترسل للمديرية (التربية والتعليم) التى تتبعها لأن مثل هذه التقارير تفيد فى العلاوات التى تمنح للمعلم أو فى الترقيات الأدبية لمدرس أول أو وكيل الخ ... وهذه يجب أن تشتمل على توضيح لمفهوم الاحصاءات والبيانات، واما تقارير عن موضوعات معينة مثل تقارير موجهى المواد التعليمية المختلفة أو تقارير النظار لمستويات الادارة التعليمية الأعلى . وهـــذه يجب أن تكون موضوعية ومسببة وموضحا عليها رأى مقدمها بصراحة حتى يتسنى لنـــاظر المدرسة البت فى الأمر . دون ضياع الوقت فى استيفاء فحصها . ويراعى أن معظم النظار لا يتسع وقتهم لقراءة التقارير المسهبة ، أو الدخول فى التفصيلات أو المسائل الثانوية ، لذلك يلزم تلخيص التقارير الطويلة فى أضيق الحدود ، وبما لا يخل بجوهرها ، ويقدم التلخيص مع التقرير(٨) . وهناك نوع ثالث من التقارير يكتبه المعلمون عن أحوال التلاميذ يتضمن بيانات عن التلميذ يجمع خلاصة نتائج الاختبارات ، وما سجله المدرس من ملاحظات عنه فى المواقف المختلفة ، وما أسفرت عنه محادثاته الشخصية مع التلميذ وفحصه كراساته ونشاطه الابتكارى ، وما يذكره التلميذ عن نفسه ، وهذه البيانات تعطى لنا صورة واضحة عن التلميذ عن النواحى المختلفة ، من حيث احترامه للغير ، وقدرته على التعبير ، وتفكيره ونشاطه فى الفصل وخارج الفصل ، وطريقـــة اكتسابه المعلومات وميوله ومهاراته ، واتجاهاته وخصوصا الاتجاه العلمى عنده والمهارات المتصلة بمذكراته من كراسات ومذكرات وتنظيم لعمله ، هذا الى جانب تحصيله فى المواد المختلفة(٩) .

شروط كتابة التقارير :

ـ أن يكون التقرير فى نقده ايجابيا بناء لا سلبيا هداما ، وهذا يعنى أن التقرير فى عرضه للعيوب أو المآخذ ينبغى أن يشير الى العلاج والاصلاح ، وربما انتهى فى النهاية ببعض التوجيهات أو التوصيات العامة المفيدة فى حل أو علاج المشكلة ككل ، وهنا يجب أن نذكر أن تكون صياغة هذه التوصيات فى صورة اجرائية لا فى صورة مبادىء . فعندما نقول مثلا يجب تطوير المناهج الدراسية ، فهذا مبدأ تربوى ، وليست توصية اجرائية . أما اذا قلنا ، يجب ادخـــال الرياضيات الحديثة مثلا أو الغاء مادة كذا ، أو حذف موضوع كذا فان ذلك يكون توصية اجرائية ، وهو ما يجب أن تحتويه التقارير .

ـ أن يكون التقرير مسلسلا ومعروضا بطريقـــة منظمة متكاملة تبرز المشكلة بوضوح وتظهر عناصرها ، وأبعادها بمعنى أن يعرض بطريقة علمية سليمة مع الاستعانة بالوسائل العصرية التى تزيد وضوح الأفكار التى يتضمنها التقرير من رسوم بيانية واحصائية ، وجداول صور ورسومات كلما أمكن ذلك .

- أن يلتزم الدقة والموضوعية فى استخدام الألفاظ ، وذلك بالبعد ما أمكن عن الألفاظ غير المحددة لا سيما الألفاظ التى تحمل قيما ذاتية مثل : كثيرا أو قليلا ، جيد أو سيء ، أو بناء الأفعال للمجهول على الرغم من أهمية ذكر أصحابها أو استخدام عبارات غير مضبوطة مثل « قيل لى » أو « سمعت » أو « يقال » أو استخدام تعميمات من واقع أمثلة فرادية ولذلك ينبغى على التقرير أن يلتزم دائما جانب الموضوعية والحياد وأن تكون لغة الحقائق والأرقام والتواريخ والأسانيد هى التى تتكلم .

- أن يتسم بالوضوح والبساطة فى التعبير ، ولا داعى لتنميق العبارة واستخدام العبارات البلاغية وأساليب الكتابة الانشائية .

- أن تقتصر على المعلومات والبيانات الضرورية التى يستفيد منها الشخص أو الهيئة المرسل اليها التقرير(١٠) .

- مراعاة الأمانة وعـدم التحيز ، حتى يستطيع القارىء متابعة وفهم موضوع الرسالة والالمام بجوانبها المختلفة .

ومن الملاحظ أن هناك عوامل تنظيمية ونفسية تجعل تشويه التقارير للحقيقة أو الحقائق والمعلومات والخبرات التى تتضمنها أمرا واقعا وذلك لما يلى : -

- أن التقارير غير الطيبة يعترض انتقالها الى أعلى كثير من العقبات والعوائق ، التى من أهمها العوائق النفسية أى التى تكمن فى نفوس الأفراد الواقعين على طول خط التشغيل . ولعل أهمها الخوف من السلطة الذى يقترن دائما بكل علاقة بين مرءوس ورئيسه ، والذى يتمثل فى خوف المرءوس من سلطة الرئيس ، مثل الخوف من وقف أو تأخير الترقية ، والخوف عموما من اغضاب الرئيس ، ويدفع ذلك كل مرءوس الى حجز الأخبار والحقائق التى قد تغير نظرة الرئيس اليه أو طمسها كلية وأيضا الرغبة فى تقدير الرؤساء ونيل اعجابهم والتأثير فى نظرتهم مما يدفع كاتب التقرير الى كتابة ما يريده الناظر وتضمين التقرير له .

- يميل كل ناظر الى أن يستجيب استجابة مشجعة للأخبار الطيبة ، ولذا تكون الأخبار الطيبة أكثر فعالية للانتقال بيسر وبسرعة ، وتجد مكانها بسهولة فى التقارير المرفوعة الى الادارة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة ، رسمية ، أو غير رسمية(١١) ،

التعليمات :

نوع من أنواع الاتصال الورقي ولا تظهر فاعليتها الا اذا تم الاتصال بكل المكلفين باستخدامها ، حيث يفضل عند اعطاء التعليمات(١٢) أن تفسر أسبابها ودوافعها ، فالتعليمات قد تتضمن بعض الغموض لذلك ينبغي شرحها وتفصيلها لتكون واضحة للشخص الموجهة اليه • وأحيانا تتطلب الظروف تفسير هذه التعليمات ، وشرح التعليمات يرفع من الروح المعنوية للشخصية الموجهة اليه التعليمات ، ويزيد من استعداده ، لتنفيذ ما جاء فيها ، واصدار التعليمات ينبغي أن تكون في الوقت المناسب ، بمعنى ألا تصدر تعليمات يتعارض تنفيذها مع مصلحة العمل •

كما أن التعليمات الهامة يجب أن يفرضها المعلمون قبل البدء في تنفيذ ما جاء بها بوقت كاف حتى يتسنى للمعلمين فهمها ودراستها والانتفاع بها • ويجب أن تتصف التعليمات بالمرونة ، بمعنى أنه لا مانع من تغييرها وتعديلها اذا كان هذا في صالح العمل والمعلمين • ومن الملاحظ أن التعليمات الجيدة هي التعليمات الواضحة التي يمكن للعاملين تنفيذها ، والتي تكون في حدود امكانيات وقدرات وظروف المعلمين • وأن هذه التعليمات تفقد قدرا من وضوحها من وقت توجيهها حتى وقت وصولها للمعلمين ، وهذا القدر يقل كلما كان هناك نظام اتصال فعال وجيد داخل المدرسة •

المجلات التربوية :

هي مجلات متخصصة للمعلمين لتطلعهم على الجديد من أصول مهنة التربية والتعليم ، وعلى أسرارها ، ولتكون ميدانا يتناول فيه المعلمون الرأى في أمور مهنتهم ، وليوجد رأيا مهنيا عاما يعم عن طريق هذه المجلات جميع طبقات رجال التعليم • والمجلات التربوية ضرورية ، بل هي من أهم وسائل الاتصال بين المعلمين ، لأننا نعيش في عصر ثورة وهو عصر أدخل في الحياة المصرية جديدا من المثل والأهداف والأخلاق ، وطرق السلوك ، وقفز بالحياة المصرية أجيالا الى الأمام ، فنحن في عصر تجديد للحياة المصرية ، والتربية هي فن تجديد الحياة القومية والاجتماعية •

أهداف المجلات التربوية :

١ ـ تشجيع الأهداف القومية المصرية العليا بين أفراد المهنة •

٢ — تساعد المعلمين على اقامة فلسفة جديدة لمهنة التعليم فى ضوء هذه الأهداف القومية ٠

٣ — توضح الطرق والوسائل التى يمكن بها تحقيق هذه الفلسفة ٠

٤ — تعين المعلم على تأدية رسالته القومية ٠

ومما يلفت النظر أنه لم يكن للمعلمين مجلة حتى فبراير ١٩٥٦ ، فقد كان المعلمون بحاجة الى مجلة من زمن بعيد ، ولكن لم تصدر لهم مجلة ، والسر معروف فان الاستبداد والاقطاع والاستعمار والمتاجرة بمصائر الشعب لا تكره شيئا كرهها للمعلمين لأنهم رسل علم ، والعلم هو الشعاع الذى تذرب بحرارته هذه الآفات جميعا ٠

وأشهر مجلة تربوية للمعلمين على المستوى المركزى هى مجـلة الرائد وتصدرها نقابة المهن التعليمية و « الرائد هى مجلة المعلمين ، تعبر عن آرائهم ، وتخفق بقلوبهم ، وتسير حاملة الشعلة أمامهم ، والمعلم هو الرائد ، ومن ثم فالرائد هى المعلم ، أنها صوته ، وخفقات قلبه ولمحات فكره ٠٠٠ » (١٣) وكان المتبع أنه حتى ١٩٧٢ تصدر الرائد شهريا ، ولكنها أصبحت تصدر فى أربعة أعداد بدلا من ١٢ عددا ، وأصبح يصل منها الى المعلمين عدد قليل جدا ٠ وكادت تفقد قيمتها كأداة اتصال فعال يحقق أهداف المجلات التربوية (١٤) ٠

وبجانب هذه المجلة توجد مجلة أخرى أكثر تخصصا فى المجال التربوى والتعليمى ، تصدرها رابطة خريجى معاهد وكليات التربية وتصدر أربع أعداد فى السنة فى أوائل كل شهر من فبراير — ابريل — يونيو — أكتوبر وتتناول قضايا التربية ، وخلاصة الفكر التربوى فى البلاد العربية ومن ثم فهى الدورية التربوية المعترف بها فى دوائر البحث التربوى فى العالم العربى اذ هى صحيفة تتابع التطور فكريا ومهنيا ، وتسهم فى حل مشكلات وقضايا الساعة ، وتلقى الضوء على أحدث الاتجاهات والبحوث المتعلقة بالتربية والتعليم ، وهذه الصحيفة فى الواقع فى خطو دائب نحو التقدم حتى صارت الصحيفة التربوية الأولى فى مصر(١٥) ٠

وبالاضـــافة الى ما سبق توجد مجلات تربوية تصدرها المدرسة وتطبع أحيانا على شكل كتب وغالبا ما تصدر فى نهاية كل عام أو حسب ميزانية المدرسة وأحيانا تطبع على الآلة الناسخة العربية ويصدر من هذا النوع أكثر من مجلة فى العام الدراسى الواحد ٠

مهما يكن من أمر فان المجلات التربوية سواء ما يصدر منها على مستوى نقابة المهن التعليمية ، أو صحيفة التربية أو المجلات المدرسية ، من وسائل الاتصال الهامة داخل المدرسة اذ عن طريقها تستطيع ادارة المدرسة نشر ما تريد نشره ، وتستطيع ابلاغ المعلمين ما تريد ابلاغه كما أن مجلة المدرسة تعتبر طريقة تثقيفية للمعلمين اذا ما روعى فيها نشر الموضوعات التى تهمهم والتى تجذبهم لقراءتها . وأيضا اذا ما حرصت الادارة المدرسية على ايصالها لكل معلم فى المدرسة .

أهداف مجلة المدرسة :

- العمل على نشر أخبار المدرسة والمعلمين بها خصوصا النشاط الاجتماعى والرياضى والثقافى ، ونشاط طلبة المدرسة وكل هذا يرفع روحهم المعنوية .

- خلق روح التعاون بين المعلمين بعضهم وبعض وجعلهم يشعرون بأنهم أسرة واحدة .

- خلق شعور بين صفوف المعلمين نحو مدرستهم ونقابتهم والاعزاز والفخر بها .

- خلق روح التعاون بين المعلمين وادارة مدرستهم .

- نشر المقترحات والآراء التى تتعلق بتحسين كفاءة العملية التربوية(١٦).

الشكاوى :

أنشىء مكتب الشكاوى بوزارة التربية والتعليم بالقرار الوزارى رقم ١٠٨٦٠ فى ١٩٥٢/٩/١٦ ، ليتلقى ما يرد للوزارة من شكاوى - فيقوم بفحصها ، وتلخيصها ، واحالتها الى جهات الاختصاص لبحثها وافادته بما ينتهى اليه البحث من نتائج ، حتى اذا تلقى ردود تلك الجهات تصرف فى الشكاوى بما يناسب النتائج التى يصل اليها (١٧) . وفى عام ١٩٥٥ انشئت ادارة الشئون العامة بالوزارة وأصبح يتبعها مكتب الشكاوى السالف الذكر(١٨) ورغبة فى تدعيم أعمال هذا المكتب وأحكام الاشراف على أعماله حتى يأتى بالثمرة المرجوة ، ونظرا لارتباط أعماله بالشئون القانونية مما يتطلب توحيد الاشراف على أعمالها تقرر فى عام ١٩٥٦ ضم مكتب الشكاوى الى ادارة الشئون القانونية(١٩) .

أهداف مكتب الشكاوى :

- العمل على ازالة أسباب الشكوى بصورة جدية حاسمة .

- انتهاز فرصـــة بحث الشكوى لكشف عما يعتور النظام من عيوب واقتراح العلاج المناسب لها ، وبذلك يضيق مجال الشكوى شيئا فشيئا (٢٠) .

- تلقى الشكاوى التى ترد من الصحف والمجلات أو من رئاسة الجمهورية أو الاتحاد الاشتراكى العربى أو الوزرات والهيئات المختلفة الى ادارة الشئون العامة بالوزارة وعرض نتيجة الفحص على الوزير ، ثم اخطار الجهات المشار اليها بالنتيجة .

- تلقى الشكاوى التى يرسلها المواطنون أو العاملون بديوان الوزارة أو المديريات التعليمية عن الموضاعات التى تدخل فى اختصاص ومسئوليات وزارة التربية والتعليم مع متابعة بحثها داخل الادارات المختصة .

- اقتراح اجراء تحقيق فى المخالفات والوقائع التى يتكشف عنها بحث الشكاوى لتحديد المسئولية قبل البت فيها .

- تحليل الشكاوى التى يكثر تقديمها عن موضوع واحد بقصد استخلاص العيوب التى يحتمل وجودها فى نظام معين بالمقترحات التى تكفل علاجها .

- تلخيص وعرض المشكلات الجماعية التى تكشف عنها الشكاوى التى يتلقاها المكتب بعد جمع المعلومات عن أسبابها .

- اعداد جداول احصائية بعدد الشكاوى التى وردت للمكتب من الجهات المختلفة وتحليل اتجاهاتها كل ثلاثة شهور(٢١) .

خطوط اتصال الشكاوى :

١ - يقـــوم المكتب بفحص الشكاوى المقدمة من أو ضد أحد العاملين بديوان الوزارة أو مديريات التربية والتعليم ، والرد على الشاكى نتيجة الفحص خلال عشرين يوما من تاريخ ورودها .

٢ - تحال الشكاوى التى ترد للمكتب ضد أحد أجهزة المديريات التعليمية أو المدارس التابعة لها أو أحد العاملين بأى منها الى المديرية المختصة فى ظرف ثلاثة أيام من تاريخ ورودها لفحصها ، والرد على الشاكى نتيجة الفحص خلال عشرين يوما من تاريخ ورودها لمديرية التربية والتعليم .

٣ - مع عدم الاخلال بحق المكتب فى فحص الشكاوى المتعلقة باختصاص الوزارة فى التخطيط والمتابعة ، تحال الشكاوى التى ترد للمكتب ضد تصرفات المديريات التعليمية أو مدارسها الى المحافظة المختصة خلال ثلاثة أيام من تاريخ ورودها بوصفها الجهة الرئاسية لتتولى فحصها والبت فيها ، واخطار الشاكى نتيجة الفحص .

٤ - اذا تبين من فحص الشكاوى أنها تتضمن انحرافا من أحد أجهزة الوزارة أو أحد العاملين بها ، يعد تقرير عن أوجه الانحراف المنسوبة الى هذه الأجهزة أو العاملين بها ، ويحال الى الرقابة الادارية لبحثها تمهيدا للبت فيها .

٥ - تحفظ الشكاوى المقدمة من مجهول اذا كانت لا تتضمن أية وقائع يمكن التحرى عن مدى صحتها .

٦ - فيما عدا الشكاوى المجهولة لا يجوز حفظ أية شكوى أو الرد على الشاكى بالرفض دون أن يكون قرار الحفظ أو الرفض مسببا ، ويصدر القرار من رئيس المكتب (٢٢) .

ونظرا لأهمية الشكاوى كأداة اتصـــال ورقى فى الادارة التعليمية على المستوى الاجرائى أو اللامركزى أو المركزى ، فقد ألحق مكتب الشكاوى بمكتب السيد وزير التربية والتعليم عام ١٩٦٨(٢٣) .

صندوق الشكاوى بالمدارس :

بالاضافة الى مكتب الشـــكاوى السالف الذكر ، فقد نظم قرار رئيس الوزراء رقم ٣٤٠٧ لسنة ١٩٦٦ طريقة معالجة الشكاوى اذ نص فى المادة الاولى منه على أن ينشأ مكتب للشكاوى فى كل وزارة أو محافظة أو هيئة عامة أو مؤسسة عامة أو مصلحة أو شركة أو ما فى مستواها أى أنه يجب أن ينشأ فى كل منشأة مكتب للشكاوى ، ويختص هذا المكتب بتلقى شكاوى العـــاملين ، ومتابعة بحث هذه الشكاوى داخل الاطارات المختصة والرد على الشاكى بنتيجة الفحص ، ويتبع هذا المكتب رئيس الجهة التى أنشأ بها (٢٤) .

وفى ضوء هذا أصبح من حق المدارس كمؤسسة تربوية أن تنشىء مكتب للشكاوى ، أو صندوق للشكاوى يتلقى فيه شكاوى أسرة المدرسة . والواقع أنه ينبغى أن تشجع الادارة المدرسية المعلمين بتقديم شكاواهم والاهتمام ببحثها ،

حيث أن هذه الشكاوى تعكس شعور المعلمين تجاه الادارة المدرسية والعمل ، كما أنه ينبغي ألا تكتفي الادارة المدرسية بقراءة الشكوى ، بل استدعاء الشاكى ومناقشته فى شكواه ، وجمع البيانات والمعلومات الصحيحة عن الشكوى قبل أى قرار بشأنها • ولذا يجب الاهتمام بالشكاوى ، فالمعلم الذى يشعر بالظلم ، لا يكون انتاجه عند المستوى المطلوب ، والمعلم الذى يقوم بتنفيذ أمر أو توجيه غير مقتنع بصحته يتعذر عليه أن يؤديه بالصورة التى أرادها مصدر الأمر(٢٥) •

الخطابات :

هدف الخطابات ، توصيل المعلومات من المعلمين الى الناظر ومن الناظر الى المعلمين ، وبذلك تلعب الخطابات دورا هاما فى نقل المعلومات والأخبار والاجراءات المختلفة بين أسرة المدرسة ، وأيضا نقل المعلومات من الوزارة أو مديرياتها التعليمية الى المدارس والعكس •

عيوب الخطابات :

لا يستطيع المتصل أن يعرف بسهولة رد فعل الرسالة التى أرسلها نظرا لبعد المسافة الموجودة عادة بين المتصل والمتصل به ، وعدم وجود الاتصال الشخصى بينهما ، لذلك فان الخطابات تعتبر وسيلة اتصال ذات اتجاه واحد ، الى أن تأتى الاجابة من المتصل به ، أو حتى يقوم بالتصرف المناسب الذى يرغبه المتصل • ولا تعتبر الخطابات وسيلة سريعة للاتصال ، فوسائل الاتصال الاخرى مثل التليفون أو التلغراف يجب أن يلجأ اليها الناظر أو المدير حينما يكون الوقت ضيقا ، ولكن المحادثة التليفونية الهامة أو الرسالة التلغرافية يجب أن يتبعها ارسال خطاب لكى يؤكد المحادثة فى حالة التليفون ، ولكى يذكر التفاصيل فى حالة التلغراف(٢٦) •

وتستخدم الخطابات - رغم عيوبها - عادة فى الادارة المدرسية عندما يريد الناظر استدعاء أحد المعلمين وخاصة أثناء عطلة الصيف أو اجازة نصف العام لعمل من الأعمال الهامة أو للانتداب فى الامتحانات العامة الخ ••• وفى هذه الحالة اذا لم يحسن صياغة الخطابات ، فقد تؤدى الى اتصال غير جيد وغير فعال •

وفى رأينا أنه ينبغى أن يتسم أسلوب كتابة الخطابات بالبساطة والوضوح، وبصدق فى البيانات والمعلومات التى تتضمنها مثل هذه الخطابات كما ينبغى

الاهتمام بعرض المعلومات ، وتقسيم الأفكار الى فقرات كل فقرة تحتوى على فكرة معينة مكتوبة بلغة سليمة وأسلوب واضح لا يدعو للبس أو تفسير أو فهم خاطىء وأن تخلو من اللهجة التى تنم عن الأمر والضغط والتهديد .

المذكرات :

تقدم المذكرات عادة من أسفل الى أعلى حيث يقدمها المعلمون الى النظار ويقدمها النظار أيضا الى المستويات الأعلى فى الادارة التعليمية ، ويستوحونها من الميدان التربوى ومن التطبيق العملى ومشكلات تنفيذ المناهج التعليمية المختلفة داخل الفصل الدراسى وخارجه ، والمذكرة نوع من التقارير صغيرة الحجم ، ولذلك فهى أداة اتصال كتابى هامة لما تنقله من معلومات هامة مفيدة أو آراء صائبة تسهم فى تقدم العمل التربوى والتعليمى وتطوره أو حل مشكلاته .

وعلى ناظر المدرسة أن يتقبل ما فى المذكرات بصدر رحب وأن يهتم بدراستها وتقدير جهود أصحاب الاقتراحات المفيدة ، وعليه أن يشجع تدفق هذا النوع من الاتصال ، وأن يبث فى المعلمين الهمة والتنافس لكتابة هذه المذكرات(٢٧) .

المقترحات :

وهى نوع من الاتصال الورقى عن طريقها يستطيع المعلمون أن يتقدموا بآرائهم وأفكارهم واقتراحاتهم الى الادارة المدرسية ، حيث من مصلحتها معرفة آراء المعلمين ليمكنها ذلك من معرفة المشكلات التعليمية والتربوية المختلفة ، والعمل على حلها ومواجهتها ، كما أن هذه الآراء والمقترحات ، قد تؤدى اذا وضعت فى الاعتبار وأعطيت الاهتمام الكافى الى زيادة كفاءة العملية التربوية .

مميزات المقترحات :

- تشجيع المقترحات يوحى للمعلمين بأهمية آرائهم بالنسبة للادارة المدرسية وأهمية التعاون معها لصالح المدرسة والعملية التربوية .

- الاستفادة من خبرات المعلمين حيث أنهم متصلين بالعمل مباشرة وذلك يجعلهم يعرفون عيوب العمل ومزاياه عن قرب ويعطى قيمة لمقترحاتهم .

- تشجيع المقترحات يساعد الادارة المدرسية على الاستفادة من الأفكار والآراء القيمة التى قد تكون موجودة عند بعض المعلمين ولا تظهر الا بالتشجيع والثقة بالأخذ بمقترحاتهم ، ووضعها موضع الاعتبار .

ومن جانب آخر فللمقترحات عدة عيوب أيضا : -

- قد يتعرض بعض المعلمين الذين يتقدمون بمقترحاتهم للضغط الاجتماعى والنفسى من زملائهم فى العمل حقدا منهم ، ورغبة فى عدم الاعتراف بتفوقهم عليهم بسبب تلك المقترحات .

- مقاومة بعض النظار لتقدم المعلمين بمقترحاتهم حتى لا يظهرهم ذلك بمظهر الضعف أمام الرؤساء ، وحتى لا يظهر المعلمون أمام الادارة العليا بمظهر النشاط والغيرة على مصلحة العمل .

- أن الاتصال فى نظام المقترحات يعتبر وسيلة من وسائل الاتصال الى أعلى أى من المعلمين الى النظار (اتصال فى اتجاه واحد) اذ أن المعلم قد لا يعرف رد فعل مقترحاته على ناظر المدرسة أو مديرها واذا عرضها فبعد مدة قد تكون طويلة مما يفقده حماسه .

مهما يكن من شيء فان الاتصال الورقى فى الادارة التعليمية على المستوى الاجرائى يلعب دورا أساسيا فى الكفاءة التربوية والتعليمية للمدرسة للأسباب الآتية : -

- يستطيع المعلم عن طريق الاتصال الورقى أن يقرأ ما يوجه اليه من كتابات أكثر من مرة ويعى ما جاء فيها .

- أدوات الاتصال الورقى تمتاز بالدقة ، وأن الألفاظ الواردة فيها محددة وواضحة .

- يمكن الرجوع الى أدوات الاتصال الورقى فى أى وقت وأن تحفظ أيضا لمدد طويلة .

- يصلح الاتصال الورقى فى حالة اصدار أوامر أو تعليمات على جانب كبير من الأهمية أو لعدد كبير من المعلمين فى عدة مدارس مختلفة .

ولكن يعيب الاتصال الورقى أن الذين تصلهم أدواته لا يعرفون الدافع على اصدارها ، أو يفهم بمفاهيم تختلف عما يقصد مرسل هذه الأدوات ، وقد يكون هذا الفهم الخاطىء نتيجة اختلاف المفاهيم أو مستوى التفكير ، أو المؤثرات الواقعين تحتها ، وقد يترتب على هذا أنه رغم وضوح التعليمات التى أصدرها المسئولون كتابة ، فان الاتصال لا يحقق الهدف • فالمرؤس ينقل صورة خاطئة للتعليمات التى وصلت اليه ، مثلما يحدث عندما تنقل صورة من مرآة(٢٨) الى مجموعة من المرايا وتضعف ملامحها كلما ابتعدنا عن المرآة الاصل • وللتغلب على هذه المشكلة ، يلزم أن يعزز الاتصال الكتابى أو الورقى بشرح ومناقشة لموضوع الرسالة ، والهدف منها ، كلما تطلب الحال ذلك ، ويكون هذا عن طريق مقابلة المرؤسين أو عقد اجتماعات لهم ، ومناقشة ما حوته الرسالة والتأكد من تفهمهم للغرض الذى من أجله صدرت وكيفية تنفيذها •

مراجع الفصل الثالث

١ — منشور رقم ١٧ مسلسل فى ١٩٥٥/١٢/٢٥ على الآلة الناسخة العربية .

٢ — ذات المنشور ٠

٣ — د٠ محمد سعيد عبد الفتاح : الادارة العامة ، المكتب المصرى الحديث ١٩٧١ ص ٢٢٤ ٠

٤ — د٠ محمد اسماعيل علم الدين : تطوير فكرة القرار الادارى ٠ مقال بمجلة العلوم الادارية ، العدد الثانى ، ١٩٦٨ ص ١٣٨ ٠

٥ — Piffner, John, & Presthus, Robert, Public administration, N. Y. The Ronald Press, 1969, pp. 114-116.

٦ — د٠ عبد الكريم درويش ، د٠ ليلى تكلا : الادارة العامة ص ٤٠٣ — ٤٠٤ ٠

٧ — د٠ على أحمد على : فن السكرتارية وادارة المكاتب ٠ مكتبة عين شمس ١٩٦٩ ص ٥٥ ٠

٨ — د٠ عبد الكريم درويش ، د٠ ليلى تكلا : ص ٤٣١ ٠

٩ — د٠ أبو الفتوح رضوان وآخرون : المدرس فى المدرسة والمجتمع الانجلو ١٩٥٦ ص ٢٤٦ ٠

١٠ — د٠ محمد منير مرسى : الادارة العامة ص ١٩٦ — ١٩٨ ٠

١١ — د٠ أحمد فؤاد الشريف : سلسلة بحوث المعهد القومى للادارة العليا ص ٤٥ — ٤٩ ٠

١٢ — محمد سعيد عبد الفتاح : الادارة العامة : ص ٢٠٨ ٠

١٣ — د٠ أبو الفتوح رضوان : الرائد ٠ العدد الأول ٠ فبراير ١٩٥٦ ص ٣ ٠

١٤ — صحيفة التربية : العدد أبريل ١٩٧٦ السنة ٢٨ العدد الثانى مقال بعنوان « محنة السلبية فى نقابة المهن التعليمية » الأستاذ محمود عبد العزيز يوسف ص ١٣ ٠

١٥ - تقرير مجلس ادارة رابطة خريجى كليات ومعاهد التربية الى الجمعية العمومية العادية فى ١٩٧٣/٣/٢٩ ، صحيفة التربية مارس ١٩٧٣ ص ٩١ .

١٦ - د. محمود الجوهرى : دليل العلاقات العامة : الدار القومية للطباعة والنشر ١٩٦٤ ص ١٦١ .

١٧ - قرار وزارى رقم ١٠٨٦٠ فى ١٥٩٢/٩/١٦ .

١٨ - قرار وزارى رقم ٤٤ فى ١٩٥٥/١/٢٦ .

١٩ - قرار وزارى رقم ٥٩١ فى ١٩٥٦/٥/٣٠ .

٢٠ - المذكرة التفسيرية للقرار الوزارى السابق « على الآلة الناسخة العربية » .

٢١ - قرار وزارى رقم ٧٧ فى ١٩٦٧/١٢/٢٤ .

٢٢ - ذات القرار .

٢٣ - قرار وزارى رقم ١٥ فى ١٩٦٨/٤/١ .

٢٤ - الوقائع : العدد ٢٢٠٤ سبتمبر ١٩٦٦ .

٢٥ - د. عبد الكريم درويش ، د. ليلى تكلا : الادارة العامة ص ٤٣٢ .

٢٦ - W. V. Merrihwe Managing by Communication, U. S. A. McGrow-Hill Book Co. 1950., p. 128.

٢٧ - د. عبد الكريم درويش : د. ليلى تكلا : الادارة العامة ص ٤٣١ .

٢٨ - ذات المرجع ص ٤٣٠ - ٤٣١ .

الفصل الرابع

أدوات الاتصال التربوى الشفهى

الاتصال الشفهى ـ كما هو ظاهر من اسمه ـ هو الذى يتم عن طريق تبادل الحديث بين المتصل والمتصل به ، ولا يشترط فيه استخدام الورق والكتابة ، اذ يكتفى بسماع الأصوات ، كما فى الحديث التليفونى أو الاذاعة المدرسية ، أو الاتصال الشخصى وجها لوجه كالندوات ـ الرحلات التعليمية ـ الحفلات ـ المقابلات ـ الأوامر ـ اللجان التربوية ـ المجالس التربوية ـ الاجتماعات المدرسية ـ الحلقات الدراسية والتدريبية ـ زيارة الناظر للمعلمين داخل الفصول ٠

أولا : **أنماط الاتصال الشخصى وجها لوجه :**

الندوات :

غالبا ما تقام الندوات فى مدارسنا الثانوية وما فى مستواها ، وأهم الموضوعات التى تدور فى هذه الندوات مناقشة مشكلات التلاميذ والامتحانات ، وفى بعض الأحيان يدعى اليها آباء التلاميذ ، وتعقد الندوات أيضا فى مناسبات مختلفة ، كما يحدث فى شهر رمضان المعظم والأحداث الجارية ، وكذلك المناسبات الوطنية والسياسية المختلفة ٠ وفى بعض الأحيان تفقد هذه الندوات تأثيرها كأداة من أدوات الاتصال الشفهى عندما يساء اختيار موضوعات الندوات والمتحدثين فيها ، أو سوء اختيار وقت عقد هذه الندوات ، كأن تعقد أثناء الحصص الدراسية فيستفيد منها البعض دون الآخر ، أو تعقد بعد اليوم الدراسى ، ويكون التعب قد حل بالمعلمين ٠ ولما كانت الندوات تضم الكثير من المعلمين والمدعوين بغض النظر عن التفاوت فى الدرجة ، وبذلك فالندوات تفتح الطريق لآراء وأفكار جديدة أكثر التصاقا بالعمل التنفيذى لأن مصدرها القائمون عليه ٠ ويجب أن يراعى فى الندوات ما يلى : ـ

- وضع خطة للندوة .

- تحديد موضوع الندوة وإعداد جدول أعمال مختصر .

- أن يلم من سيتولى رياسة الاجتماع الماما تاما بالموضوع ، وأن يدرسه دراسة شاملة وأن يعد البيانات والمعلومات الأساسية .

- أن يقتصر حضور الاجتماع على الأشـــخاص الذين يهمهم الأمر ، أو الذين لديهم معلومات أو خبرات أو امكانيات تساعد على النجاح .

- أن تعقد الندوات فى وقت ومكان مناسبين حتى يتحقق اسهام أكبر عدد ممكن من المدعوين(١) .

الرحلات التعليمية :

ويقصد بها كل جولة تعاونية منظمة ذات غرض تعليمى أساسا ويقوم بها التلاميذ باعتبارها جزءا متكاملا مع العمل المدرسى المألوف ، وعلى هـــذا فلا بد لنجاح الرحلة التعليمية ، من توافر التعاون بين التلاميذ أنفسهم ، ولا بد أيضا من وجود عنصر التنظيم اذ بدونه تفقد ركنا هاما من أركان نجـــاحها تعليما ، ويتمثل التنظيم فى الرحلة عمليات الاعداد وتقويمها الخ .

ومن مزايا الرحلة التعليمية أنها تتيح للمدرس أو الناظر المشترك فى الرحلة فرصة التعرف الحقيقى على نفسيات زملائه ، حيث يجدهم منطلقين على سجيتهم أثناء الرحلة ، وهذا لا يتوفر عادة فى داخل المدرسة بحكم تقاليدها المعروفة(٢) .

الحفـــلات :

للحفلات قيمة لا تنكر كوسيلة اتصال والتقاء بين المعلمين والنظار ، فى جو بعيد عن رسميات وشكليات اليوم الدراسى ، والحفلات تعقد فى عدة مناسبات : أهمها المناسبات الدينية ، كشهر رمضان المعظم والمولد النبوى الشريف وعيد الهجرة ، والمناسبات القومية كعيد النصر وعيـــد العبور الخ .. والمهرجانات الرياضية والثقافية والتمثيليات والسمر بأنواعه المختلفة ، ويحدث فيها أيضا ما يحدث فى الرحلات ، اذ تتم الاتصالات بين المعلمين ونظارهم فى جو بعيد عن الشكليات ، وتعمل على توطيد الصداقة والعلاقات الانسانية مما يؤدى فى النهاية لزيادة العمل حسنا وكفاءة وعدلا .

المقـــابلات :

المقابلة أحد الأساليب الفعالة فى الاتصال ، والمقابلة الناجحة وسيلة مجدية لنجاح من يتقنها ، اذ أن جانبا من المهارة فى الادارة يتوقف على القدرة على عمل مقابلات مثمرة ، ولكى تكون المقابلة محققة للغاية يلزم أن تكون مرتبة فلا تتم بطريقة عرضية ، وأن تهيىء الظروف التى تساعد على نجاحها • وأغراض المقابلة فى الادارة المدرسية متعددة ، فقد تتم للحصول على حقـــائق تتعلق بالمـــادة الدراسية أو المناهج وطرق تدريسها مثلا ، أو الشـــكوى أو التظلم من عدم التساوى فى توزيع حصص المواد المختلفة ، أو للوقوف على قدرات المعلم ومهارته من جانب ناظر المدرسة ، أو لقياس اتجاهات معينة تسود المجتمع المدرسى ، أو للوقوف على مدى استعداد المعلم للتدريب على أمور تربوية جديدة مثلا ، أو للترشيح الى وظيفة أعلى أو ما الى ذلك •

ولكى تكون المقابلة ناجحة يراعى ما يلى : ـ

ـ أن يحدد موعدها سلفا •

ـ أن تتم فعلا فى الموعد المحدد •

ـ ألا تتأخر المقابلة حتى لا يتولد الشعور بالملل ، أو الظن بأن الشخص الآخر ليس راغبا فى المقابلة •

ـ أن يهيىء الظروف المادية مثل المقعد المناسب ، عدم مواجهة الضوء ، عدم وجود فارق فى مستوى الجلوس الخ •• التى تساعد على نجاح المقابلة •

ـ التفرغ التام للمقابلة وتجنب الانشغال بأعمال أو ممارسة نشـــاط آخـــر •

ـ أن يبدأ الحديث فى شىء من الود والبساطة والمجاملة(٣) •

ـ فى اللحظة التى يبدأ فيها الحديث ، فان ما يقال فى بداية الحديث يحدد بالقطع ما الذى يليه بعد ذلك (٤) •

ـ الانصات عندما يتحدث الطرف الآخر والانتباه التام لما يقول •

ـ تجنب المقاطعة وعدم السماح للآخرين بالدخول أو المقاطعة •

ـ الحذر من التعصب أو التبرم أو عدم الوضوح ٠

ـ أن يشعر ناظر المدرسة المعلم بأنه أحسن الاستماع لما قال ، وذلك بسرد الحقائق الأساسية أو النقاط الهامة التى جاءت فى حديثه ٠

ـ البدء فى اتخاذ الاجراءات المتعلقة بموضوع المقابلة ، والتى تطمئنه الى اهتمام المعلم بما قال ٠

دور الايماءات فى نجاح المقابلات الشخصية :

يعتمد الأفراد فى اتصالهم الشخصى بعضهم ببعض الى درجة كبيرة على الايماءات ، والايماءات عبارة عن كل الحركات الجسمية ، أو الأوضاع التى يرتبط بها معنى معينا ، فرفع الحاجب أو تقطيب الحاجبين أو التلويح بالأيدى أو غيرها من الحركات ذات المعنى تعتبر ايماءات ، وتستعمل الايماءات أحيانا عن قصد فى اللقاءات الشخصية لتدعيم الألفاظ وتأكيدها ، وعلى ذلك فهى تلعب دورا كبيرا فى طريقة التعبير ٠ ويختلف اعتماد الأفراد على الايماءات فى عملية الاتصال ، فبعضهم يستعجل قدرا كبيرا منها ، والبعض الآخر يستخدم القليل ، ويتحدد معنى الايماءات عن طريق الثقافة السائدة وللبيئة تأثير كبير على الايماءات ، اذ لها دخل كبير فى اكتساب ايماءات جديدة أو فى تعديلها(٥) ٠

الأوامر :

ان العمل التربوى والتعليمى كغيره من أنواع العمل الأخرى لا ينـــجز بدون اصدار الاوامر من الناظر للمعلمين ، لذلك ينبغى الاهتمـــام بالأوامر وتوصيلها فى التوقيت المناسب ٠ وعلى هذا فالأمر وسيلة ارشاد من الناظر للمعلم بهدف القيام بعمل أو العدول عن عمل فى وقت معين ، وهناك بالطبع شخص من حقه أن يصدر الأمر وآخر عليه أن يطيع هذا الأمر ، وكلمــة أمر لا تعنى التسلط والسيطرة انما الأمر يكون فى صورة طلب فعل شىء ما ولا يخرج الأمر عن ذلك الا فى حالات قليلة أهمها : ـ

١ ـ للمعلم الكسول المتراخى ، غير المهتم ٠

٢ ـ للشخص المتردد ٠

٣ ـ للمعلم الذى يتصف بعدم الطاعة ٠

٤ — فى حالات الامتحان وما يتعلق بمشاكلها من لجان وأسئلة وأوراق اجابة الخ ٠

والفرق بين الأمر والطلب أن الأخـير أقل فى لهجته من الأمر ، اذ أنه يشجع التعاون بين الأفراد أكثر من الأمر ، ذلك أن الأمر ثقيل على النفس وقد تنفر منه ولا تقبله ٠

شروط اصدار الأوامر :

— ينبغى أن يصدر الأمر من شخص له الحق فى اصداره وأن يكون هذا الحق معروفا من كل المحيطين بهذا الشخص فناظر المدرسة من حقه اصدار الأمر وجميع المعلمين يعرفون سلطاته فى اصدار الأوامر لنجاح العمليـة التربوية والتعليمية ٠

— يجب أن يكون الأمر واضحا ، ويذكر بالأمر طبيعة العمل المراد تنفيذه من حيث نوعه ومن حيث كميته أيضا ٠

— ينبغى أن يتحاشى صاحب الأمر تكراره أو تعارضه ، لأن هذا يقلل من فعالية الأمر ٠

— اذا صدرت أوامر جديدة تلغى أوامر قديمة يجب أن يذكر ذلك بوضوح فى الأمر الجديد ٠

— يجب التأكد بأن الشخص الذى يتلقى الأمر قد فهمه جيدا ٠

— يجب متابعة تنفيذ الأمر للتأكد من أن ما تم جاء مطابقا للأمر ٠

— ينبغى أن يكون الأمر مقبولا وفى استطاعة الذين يتلقونه القيـام بتنفيذه ٠

اللجان التربوية :

وهذه أيضا من أدوات الاتصال الشفهى المعروفة فى الادارة التعليمية بمستوياتها المختلفة وخاصة الاجرائية منها ، واللجان فى الواقع شـكلا من أشكال الاجتماعات ، واللجنة هى مجموعة من الأفراد المتخصصين ، تكلف بعمل معين أو يوكل اليها القيام بمسئولية محددة ، وتمارس نشاطها عادة فى صور

اجتماعات دورية ٠ وقد تكون اللجان التربوية استشارية أو تنفيذية أو دائمة لمتابعة النظر في موضوع ما ، أو مؤقتة لدراسة مشكلة معينة ذات طابع وقتى ، وهذا النوع الأخير هو الشائع فى مدارسنا ٠ وعلى الرغم من الشكوك والمخاوف التى ترتبط باللجان ، وما أشيع عنها من أنها تقتل الموضوعات فانه ليس صحيحا أن اللجان عديمة الجدوى ، وان كان لهذه المخاوف ما يبررها (٦) ٠

الجوانب الايجابية للجان :

- جماعية القيادة ، وهو مبدأ ديمقراطى سليم يقوم على أساس عدم انفراد شخص واحد بسلطة اتخاذ القرار ، وهو بهذا يزيد من حماس الاعضاء ودافعيتهم باشتراكهم فى اتخاذ القرار ، بالاضافة الى أن وجود اللجان معناه الحاجة الى العمل الجماعى ، الذى يكون حاصله أكثر من مجموع الاعمال التى يؤديها كل فرد ٠

- التنسيق بين أقسام المدرسة المختلفة وتيسير سبل الاتصال بين هذه الأقسام ٠

- التعاون بين الأعضاء باشتراكهم جميعا فى نوع من التفكير الجمعى ، الذى يلقى الضوء على أبعاد المشكلة من وجهات نظر مختلفة ويمهد السبيل للوصول الى قرار سليم بشأنها ، وذلك بالرغم من الصعوبات التى تتصل برقابة المسئوليات المشتركة(٧) ٠

- الدراسة العلمية للموضوعات بما يسهم به الاعضاء من خبرة عالية ومعرفة متخصصة فى دراسة وتحليل المشكلة ٠

- التدريب والنمو المهنى بما يتيحه لأعضائها من اكتساب خبرات جديدة عن طريق تلاقح الأفكار والممارسة العملية لحل المشكلات ٠

- تسمح وتساعد على التفكير المبدع ، فربما ساعدت فكرة هامشية عارضة على استدعاء سلسلة من التفكير فى عقول الأعضاء الآخرين ٠

الجوانب السلبية للجان :

- تشتيت المسئولية ، وتجزئتها والتنصل منها بحكم أن القرار لا يمثل فردا معينا ٠ ومن هنا قد تساعد اللجان على التهرب من المسئولية ٠

- أن الحلول التى تصل اليها اللجان هى الحلول الوسط ، وربما كان هذا طيبا فى حد ذاته ، فى الظروف العادية الا أن بعض الحلول الطرفية قد تكون عظيمة الجدوى ، ومع ذلك لا تأخذ بها اللجان ٠

- البطء الشديد فى أعمال اللجان نظرا لكثرة المناقشات والمداولات ٠

- سلبية بعض الأعضاء نتيجة للجو العام الذى يسيطر على اللجنة أو ربما نتيجة لعدم شعور العضو بالمسئولية الشخصية ، وقد يضطر بعض أعضاء اللجان الاحجام عن ابداء رأيهم بحرية فى حضرة رؤسائهم خوفا من نتيجة مخالفتهم فى الرأى ، ولهذا قال بعض النقاد فى تعريف اللجنة « جماعة من الأشخاص يتقابلون لمناقشة ما يجب عليهم أن يفعلوه بدلا من أن ينشطوا الى تنفيذه » (٨) ٠

- كثرة الأموال والنفقات بما يصرف على أعضاء اللجان ، ولذلك تعتبر اللجان من المسائل المرتفعة التكاليف ٠

- سوء تشكيل اللجان ، من حيث كثرة عدد الأعضاء ، ومن حيث المجاملة والمحسوبية فى الاختيار ، ومن حيث تعدد عضوية الأفراد فى أكثر من لجنة(٩) ٠

مهما يكن من شيء فللجان أهميتها التى لا يمكن اغفالها ، فالحاجة الى العمل عن طريق اللجان تبدو ملحة عندما تثور مشكلات لها أكثر من جانب وتدعو الى تبادل الرأى ، أو اسهام الفنيين والمتخصصين ، حيث يتوخى للجان وقت وخبرة أكثر ، اذ فى العادة يطلب من اللجان الاسهام بالرأى الاستشارى فى الأعمال والمشكلات الفنية ٠

شروط تشكيل اللجان :

- يجب تحديد اختصاصات اللجان بأكبر قدر ممكن من الدقة(١٠) بمعنى أن يحدد الهدف من تشكيل اللجنة بوضوح ٠ وتحديد الموضوع أو المشكلة موضع الدراسة ، وتحديد وقت معين تنتهى فيه اللجنة من مهمتها وأن يحدد لها مكان ثابت ووقت معروف وجدول أعمال ٠

- أن يسهل للجنة حصولها على كل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة المدروسة ٠

- أن تسود الروح الديمقراطية الجو العام للجنة .

- حسن اختيار رؤساء اللجان وأعضائها بحيث يكون اختيارهم على أساس توافر جانب الخبرة الفنية والكفاءة العالية ، وألا يشترك عضو فى أكثر من لجنة فى وقت واحد . وفى حالة اشتراك عضو فى أكثر من لجنتين يجب التأكد من عدم وجود تعارض بينهما .

- أن يطلب من اللجنة تقديم توصياتها أو نتائج الدراسة التى تقوم بها فور الانتهاء من مهمتها ، على أن تدرس توصيات اللجنة وتنفذ فى الوقت المناسب .

- رأى اللجنة يجب أن يكون واضحا ، وحاسما ، بمعنى ألا تكون قراراتها مجرد مسكنات وليست علاج ناجح .

- يكون تقييم عمل الأعضاء فى اللجنة عن طريق تقدير مدى فاعلية الاسهام بالنسبة لهدف اللجنة ، لا مدى اتفاق ما يقال مع رأى شخص أو معارضته لهذا الرأى .

المجالس التربوية :

المجالس التربوية تلعب دورا أساسيا فى نجاح العملية الادارية ، اما عن طريق التنسيق بين أقسام المدرسة المختلفة . أو عن طريق المشاركة فى عملية اتخاذ القرارات التربوية ومن أهم المجالس التربوية ما يلى : -

١ - مجالس القيادة الجماعية على المستوى الاجرائى :

فى عام ١٩٦٣ وتطبيقا لما جاء بالميثاق فى ذلك الوقت عن تطبيق مبدأ القيادة الجماعية ، قامت وزارة التربية والتعليم ومديرياتها التعليمية والمدارس أيضا بتكوين هذه المجالس ، واعتبرت التنظيمات الموجودة بالمدارس فى المراحل المختلفة ، كمجالس الآباء والمعلمين ومجالس الصفوف ومجالس الفصول ، واتحادات الطلاب بمثابة مجالس للقيادة الجماعية على مستوى المدرسة .

وبالاضافة الى ذلك شكل بكل مدرسة ثانوية وما فى مستواها بالاضافة الى التنظيمات الموجودة بها ، مجلس للمدرسة برئاسة وكيل المدرسة وعضوية

مدرس أو واثنان من الطلبة من كل صف ، ويجتمع هذا المجلس أربع مرات فى السنة ويدرس أوجه النشاط المدرسى والمشاكل التى تتعلق بسلوك الطلاب داخل المدرسة وخارجها ورفع مستوى الطلاب(١١) ٠

٢ ــ الجمعية العمومية للآباء والمعلمين :

فى ١٩٦٦/٥/٢٩ صدر قرار وزارى بأن تتكون فى جميع مدارس الجمهورية جمعية عمومية للآباء والمعلمين وينبثق عن كل منها مجلس للآباء والمعلمين(١٢) ٠ وتهدف الجمعيات العمومية للآباء والمعلمين ومجالس الآباء التى تنبثق عنها اللجان التى تشكل منها الى تحقيق ما يلى : ــ

١ ــ توثيق الصلات بين الآباء والمعلمين بما يحقق تعاونهم على تنشئة الطلاب ليشبوا مواطنين صالحين ٠

٢ ــ دراسة حاجات الطلاب والعمل على مقابلتها بما يحقق علاج مشكلاتهم العامة وتهذيب ميولهم وتنميتها وتشجيع الموهوبين ورعاية المعوقين منهم ٠

٣ ــ دراسة شئون المجتمع المدرسى والتعاون فى العمل على النهوض به ٠

٤ ــ العمل على تأكيد العناية بالتربية الدينية ، وبث القيم الخلقية ونشر المفاهيم القومية فى المجتمع المدرسى ٠

٥ ــ معاونة المدرسة فى القيام بدورها كمركز اشعاع فى البيئة وفى استفادتها من امكانيات البيئة(١٣) ٠

شروط تشكيل مجالس الآباء :

١ ــ مدير المدرسة أو ناظرها رئيسا ٠

٢ ــ تسعة من الآباء ينتخبهم الآباء فى اجتماع الجمعية العمومية بحيث يكون أبناؤهم ممثلين لجميع صفوف المدرسة ، وينتخب المجلس من بينهم نائبا للرئيس ٠

٣ ــ عضو تعينه وحدة الاتحاد الاشتراكى سواء بالقسم أو القرية التى تقع المدرسة فى دائرتها ، وليكون ممثلا لها فى المجلس ٠

٤ - سبعة من معلمى المدرسة ينتخبهم المعلمون فى اجتماع الجمعية العمومية ، وينتخب المجلس أحدهم ليكون أمينا للسر ، ما لم يكن بالمدرسة أخصائى اجتماعى ، أو رائد للتربية الاجتماعية ، فيكون ضمن هؤلاء السبعة ويتولى أمانة السر .

ويختص المجلس بما يأتى : -

- تنفيذ قرار وتوصيات الجمعية العمومية بالمدرسة وقرارات اللجان الاستشارية والتنفيذية لمجالس الآباء بالمديرية أو المنطقة التعليمية .

- وضع خطة متكاملة لعمله لتحقيق أهداف هذا النظام ، وذلك على أساس ما يتقدم به أعضاؤه ولجانه من مقترحات ومشروعات ووضع ميزانية لأمواله على هذا الأساس .

- تبادل التقارير والمطبوعات عن أعماله مع المجالس الأخرى(١٤) .

وعلى ذلك فان هذه المجالس ليست أداة اتصال داخل المدرسة فحسب بل خارج المدرسة ذلك أن وضع المدرسة الحقيقى أن تكون على صلة بالمنزل وبالمجتمع الخارجى . فعدم احكام المدرسة صلتها بالمنزل والمجتمع الكبير يضيع عليها من ناحية فرصة تفهمها التلاميذ ، وحسن معاملتهم واكمال تربيتهم المنزلية على الوجه الصحيح ، واكتساب عطف أفراد المجتمع وتأييدهم ، فضلا عن الافادة من خبراتهم ومساعداتهم ، كما يضيع ذلك المجتمع فرصة تغذيته بأعضاء عاملين ، نشطين فى مجتمعهم ، متفهمين مشاكله ، لديهم القدرة والرغبة فى حل هذه المشكلات ، يضاف الى ذلك أن وظيفة المدرسة صارت أوسع من مجرد اعداد النشىء للحياة فى المجتمع ، اذ صرنا ننظر اليها على أنها مركز قيادة اجتماعية فى البيئة والمجتمع الذى يحيط بها ، تدأب على رفع مستوى الحياة والنهوض به . اذا أدركنا هذا كله يتبين لنا أنه لا بد من الاتصال بين المدرسة والمجتمع ولا بد للمجتمع أيضا أن يكون على اتصال بالمدرسة .

الاجتماعات المدرسية :

ترجع أهمية الاجتماعات المدرسية الى أنها من وسائل الاتصال الشفهية ، لأنها تتيح الفرصة لتبادل وجهات النظر بين النظار والمعلمين كما أنها تشعر

المعلمين بقرب الادارة منهم ، واهتمامها بهم وأخذ رأيهم فى الاعتبار ، فيرفع هذا من معنويتهم ، ويشجعهم على العمل الجاد ، ويؤثر هذا بالتالى على الكفاءة الانتاجية للعملية التربوية والتعليمية للمعلمين ·

ومن جانب آخر فان الاجتماعات المدرسية من وسائل الاتصال الضرورية للاشراف الادارى التى لا يستغنى عنها مدير المدرسة أو ناظرها أو الموجه وغيرهم فى ممارستهم لمناشطهم وواجباتهم · وتكون لهذه الاجتماعات أثرها الفعال اذا ما أحسن تنظيمها وتوجيهها بحيث تؤدى الغرض الحقيقى منها ، وفى سيادة فعالية الاشراف وزيادة مقدرة المدرسين وتحسين البرنامج المدرسى ·

وفيها تتاح الفرصة للتفكير التعاونى البناء وتناول الأفكار والآراء ووضع الخطط والبرامج ، ويدلى فيها ذوو المعرفة بالآراء الحافزة المثيرة ، وفيها أيضا تتاح الفرصة لتعرف المدرسين على أحوال العمل فى المدرسة وما يجرى من أمور · وبالطبع فهناك من العاملين فى ميدان التعليم من يؤمن بعدم جدوى الاجتماعات أو فشلها فى تحقيق الهدف منها ، وهو مايمكن أن يعزى الى الخبرات الفاشلة غير الناضجة فى تنظيم الاجتماعات بطريقة تضمن نجاحها وفاعليتها ·

شروط الاجتماعات المدرسية :

- أن تتناول موضاعوت تهم المدرسين والمعلمين ·

- أن يكون لكل اجتماع جدول أعمال يتم اعداده مسبقا قبل الاجتماع ويشترك فيه كل العاملين وأعضاء هيئة التدريس ·

- أن يكون لهؤلاء العاملين أو هيئة التدريس الحرية الكاملة فى تغيير أو ترتيب أولوية الموضوعات التى وردت فى جدول الاعمال بطريقة منظمة ، ويستحسن أن يتم ذلك فى بداية الاجتماع ويتفق عليه ·

توقيت الاجتماع :

هناك من يرى أن يكون الاجتماع قبل بدء اليوم المدرسى ، وهى طريقة تتبعها المدارس الامريكية ، حيث ينظم جدول الحصص اليومى على أساس حضور المدرسين الى المدرسة ، قبل بدء الدراسة بنصف ساعة ، وتنعقد اجتماعات المدرسين يوميا فى هذا الموعد ، الا أنه قد يعاب على ذلك عدم مناسبة الموعد بما قد يرهق المعلم وقصر الوقت المخصص للاجتماع بما لا يسمح بالوصول الى

نتيجة مرضية ، قد يتطلب الأمر معها أحيانا فض الاجتماع لبدء الدراسة ، ثم ان جعل هذه الاجتماعات يومية قد يفقدها قيمتها ويقلل من فاعليتها ، ويجعلها ذات طابع روتيني لأن ظروفها في هذه الحالة لا تسمح بالاعداد الجيد المنظم ، وهناك من يرى أن تكون الاجتماعات في نهاية اليوم المدرسي ، ويعاب على هذا الموعد أيضا مناسبته لأنه يحدث في وقت يكون المعلم فيه مرهقا من العمل طول اليوم مما يحول بينه وبين المساهمة الايجابية البناءة في دراسة الموضـــوع المطروح ، وهناك من يرى أن يكون الاجتماع لهيئات التدريس خلال اليوم المدرسي بحيث تخصص فترة معينة للاجتماع تكون من صلب الجدول المدرسي ، وربما خصص نصف يوم مرة كل شهر لمثل هذا الاجتماع وبذلك يتحقق اسهام أكبر عدد من المعلمين فيه ، على أن تترك فرصة كافية بين الاعلان عن الاجتماع واليوم المحدد لانعقاده ـ اذا لم يكن الاجتماع دوريا ـ حتى يتمكن المعلمين من دراسة الموضوعات التي تبحث(١٦) ٠

مكان الاجتماع وقيادته :

الأفضل أن تعقد اجتماعات هيئة التدريس في حجرة خاصة واسعة مريحة تشرح الصدر ، وأن تكون المقاعد فيها معدة بحيث يرى كل الاعضاء بعضهم بعضا وجها لوجه ، وربما كان ذلك على هيئة مائدة مستديرة ٠ وقد جرت العادة في الاجتماعات المدرسية أن يتولى ناظر المدرسة رئاسة الاجتماع بحكم منصبه ، لكن يستحسن أن يتولى رئاسة الاجتماع أفراد آخرون بالتعاون ، وينبغي أن يكون قائد الاجتماع متمثلا بالسلوك الديمقراطي ، وأن يكون لديه الرغبة الصادقة في الاستماع الى آراء المعلمين واقتراحاتهم ومناقشاتهم ، مع تجنب فرض الرأى أو تقرير الحلول من جانب واحد ، أو اظهار مشاعر الغضب أو الضيق أو الاستياء حتى لا يحجم المعلمون في الاجتماع عن الاسهام أو يترددوا في التعبير عن آرائهم، وبمعنى أوضح ينبغي أن يتصف قائد الاجتماع سواء أكان مدير المدرسة أو ناظرها أو غيره بالمواصفات الآتية : ـ

ـ أهم مواصفات قائد الاجتماع أن يخلق جوا مرنا خاليا من التكلف ويتسم بطابع العمل ٠

ـ أن يسود الاجتماع جو اجتماعي صحي قوامه الألفة والاحترام المتبادل ، ويجب أن يكون رئيس الاجتماع لطيفا مع الاعضاء ، وأن يشجع الملاحظات التي يبديها كل عضو ٠

- أن يوضح الغرض من الاجتماع للأعضاء ، وأن يوجه سير المناقشة بطريقة ايجابية تدفع بها دائما الى الأمام ، وأن يتيح الفرصة لكل من يريد أن يسأل أو يعرض وجهة نظره .

- عليه أن يوضح الأسئلة التى يلقيها الاعضاء اذا كانت غامضة وأن يربط بينها وبين الموضوع المطروح .

- أن يلخص المناقشة من وقت لآخر ، وهو فى كل هذا عليه أن يعمل جهده على ألا يخرج الأعضاء عن موضوع المناقشة ، وأن يوجه جهدهم دائما للتركيز على بحث يصل فى نهاية الاجتماع الى قرارات محددة ونتائج واضحة .

- أن يلم قائد الاجتماع بكل المعلومات المتعلقة بالموضوع المطروح وأن يكون لديه بعض المقترحات التى يتقدم بها لحل المشكلة وأن يستفيد من الأحداث السابقة للأعضاء .

- قد يكون بين أعضاء الاجتماع مدرسون جدد لم يألفوا جو الجماعة بعد أو آخرون خجلون أو مستمعون فقط ، وهنا ينبغى على قائد الاجتماع أن يحاول اشراكهم بطريقة لبقة بلا احراج ، أو قد يكون هناك مسرفون فى الكلام محتكرون له ، فعليه أن يقاطع هؤلاء بطريقة لا تؤلمهم ، وينقل المناقشة الى طرف آخر .

- أن يلزم جانب الحذر كرئيس للاجتماع وأن ينادى كل متكلم باسمه وأن يعقب على حديثه باختصار مع مراعاة المجاملة فى التعليق .

- ينبغى على قائد الاجتماع أن يحتفظ بمحضر دائم للاجتماعات المدرسية التى يقودها ، يسجل فيه اسم الجماعة ، وتاريخ الاجتماع ومكانه وأسماء المشتركين ، وأن يسجل فيه كل ما يدور فى الاجتماع بطريقة سليمة منظمة يتلافى بها التكرار وضياع الوقت ، وينبغى أن ينسب كل رأى لقائله ، وأن يمر المحضر فى نهاية الاجتماع على جميع المجتمعين للتوقيع عليه . ويفيد سجل محاضر الاجتماع مرجعا هاما لهيئة التدريس ، ترجع اليه عند الحاجة ، ويعتبر سجل محاضر الاجتماع مرجعا هاما لهيئة التدريس ، ترجع اليه عند الحاجة أو اذا أرادت أن تقيم عملها وكفاءتها (١٧) .

نستطيع اذن فى ضوء هذا كله أن نلخص مزايا الاجتماعات المدرسية فيما يلى : -

١ - تساعد الاجتماعات المدرسية على رفع الروح المعنـــوية للمعلمين ، نظرا لاشراك الادارة المدرسية لهم فى الرأى وسماع وجهات نظرهم •

٢ - تعتبر الاجتماعات المدرسية من الوسائل المساعدة على الاتصال الى أعلى أى تشجيع المعلمين على الاتصال بالنظـار ومن فوقهم فى الادارة التعليميـة العليا ، وتوصيل وجهات نظر ومشاكل المعلمين اليهم •

٣ - تعتبر من وسائل تبادل الرأى ووجهات النظر حول المشـــكلات التربوية والتعليمية المختلفة ، وهذا يسهل الوصول الى أحسن الحلول وأيسرها بالنسبة لهذه المشاكل •

٤ - تساعد الاجتماعات المدرسية على اتخاذ قرارات سليمة ، نظرا لوضع الآراء ووجهات النظر المختلفة فى الاعتبار قبل اتخاذ مثل هذه القرارات •

٥ - تساعد على اقناع المعلمين بالقرارات المتخذة بأسـلوب ديمقراطى جماعى بما يدعو المعلمين الى احترام هذه القرارات وتنفيذها •

٦ - تساعد الاجتماعات المدرسية فى نقل المعلومات والبيانات بين أقسام المدرسة العلمية المختلفة •

الحلقات الدراسية والتدريبية :

الحلقة الدراسية هى سلسلة من الاجتماعات التى تصل الى أربعة اجتماعات أو أكثر ويستغرق الاجتماع الواحد منها ساعتين ، وتراعى الدراسة فى هـذه الحلقات الفروق الفردية بين الأفراد داخل الجماعة ، كما تستنير برأى الموجهين لهذه الحلقات ، فحاجات الأفراد هى الأساس الذى يحدد نوع المشـكلة التى تختارها فى الحلقة ، وتصدى لدراستها ، واقتراح الحلول لها ، وتتبلور أهمية هذه الطريقة ودلالتها فى أنها تعين الدارس على حل مشكلاته الخاصة بمساعدة الجماعة والموجهين للحلقة ، بحيث يخرج الدارس فى نهاية الحلقة ، وفى جعبته خطة مدروسة يعتقد فى صلاحيتها وجدواها فى حل مشكلاته الخاصة ويعمل بمقتضاها •

أما الحلقة التدريبية فهى اجتماع تدريبى يستمر من يوم الى ثلاثة أيام أو أكثر ، ويعرض على المشتركين فى الحلقة ما جد فى الميدان ، بحيث يوفر لهم المعلومات اللازمة أو يحفزهم الى مزيد من الدراسة والعمل أو يحقق الغرضين

جميعا • ومن مزايا هذه الحلقات على غيرها من التنظيمات أنها تركز مدة الدراسة والتدريب فى فترة معينة ، ففى بعض التنظيمات الاخرى ، يجتمع الدارسون مرة واحدة مساء فى كل أسبوع • ويؤدى هذا الى اطالة مدة الدراسة ، كما يؤدى الى أن تتخلل فترة الدراسة كثير من العوامل المشتتة ، وعدد من المسئوليات التى تؤدى الى تمييع الخبرات التى يكتسبها الدارس فى هذه الاجتماعات ، وعلى النقيض من هذا فان الحلقات الدراسية التدريبية تعنى بتركيز سلسلةالاجتماعات فى فترة معينة مستمرة تهيىء للدارس « جوا تعليميا » متصلا من بدء الحلقة حتى نهايتها •

وقد أمكن الاستفادة من كثير من مزايا هذا النوع المركز من التعليم فى تدريب واعداد كل من المدرسين وغيرهم فى مجالات أخرى كالصناعة والزراعة وغيرها ، كما أمكن الاستفادة من كثير من مزايا هذا التعليم المركز فى استيعاب المواد الدراسية على اختلافها • والواقع أن تنظيم الحلقات الدراسية والتعليمية ليس أمرا سهلا ، فهناك نقص فى عدد القادة المهرة فى تخطيط وتنظيم وادارة هذه الحلقات وتنظيمها لم يتداول ولم ينشر بعد بالدرجة المطلوبة(١٨) •

ومع انشاء وحدة للتنظيم والادارة فى وزارة التربية والتعليم عام ١٩٦٦ انشىء قسم للتدريب حيث يختص بالاشتراك مع الاجهزة المختصة بالتدريب فى الوزارة لوضع سياسة لتدريب العاملين وفى متابعة نتائجها وتقييمهاوالتعاون مع الادارة المركزية للتدريب بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة لتحقيق التنسيق بين خطط لنشاط للتدريب بالوزارة ومختلف أجهزة الدولة(١٩) ، وقد حرص القرار الوزارى الصادر فى عام ١٩٦٩ فى شأن تنظيم المجالس الفنية العامة بوزارة التربية والتعليم تحديد اختصاصات ومسئوليات ديوان الوزارة أن تتكون الادارة العامة للتدريب من : ـ

ـ ادارة البرامج النوعية للمواد الدراسية •

ـ ادارة برامج الوظائف الاشرافية •

ـ ادارة برامج الوظائف الادارية •

ـ مراكز تدريب المعلمين والمعلمات التى أصبحت تمارس الاختصاصات والمسئوليات الآتية : ـ

١ ـ المعاونة فى تنفيذ البرامج المختلفة المقررة طبقا للقرارات والتعليمات الصادرة فى هذا الشأن •

٢ - اتخاذ الاجراءات الخاصة بتنفيذ ومتابعة البرامج المختلفة المعتمدة من الادارات التعليمية المعنية طبقا للقرارات والتعليمات المنظمة لها .

٣ - امساك سجلات نتائج تقييم الدارسين فى كل دورة تدريبية وتحليل نتائجها للاستفادة منها فى التطوير .

٤ - ابلاغ الجهات التى يتبعها المدربون باتمام تدريبهم والتقييم الحاصلين عليه لوضعه فى ملف الخدمة (٢٠) .

واضح اذن أن الحلقات الدراسية والتدريبية من أهم وسائل الاتصال الشفهية ، فهى تهدف الى زيادة الكفاءة الانتاجية التربوية والتعليمية للمعلمين ، وفيها يحدث من وجهات النظر والخبرات بين المسئولين والخبراء الذين يحاضرون فى هذه البرامج التدريبية .

زيارة الناظر للمعلمين داخل الفصول :

تعتبر زيارة النظار للمعلمين فى فصولهم من وسائل الاتصال الشفهى الشائعة فى ادارتنا المدرسية ، حيث نجد الناظر يمر على المعلمين ويوقع على دفاتر اعدادهم للدروس ، ويتناول معهم الحديث فى شئون التعليم والمواد والمناهج الدراسية المختلفة ، وهو ان كان حديثا سريعا الا أنه يرفع من معنويات المعلمين ويجعلهم يفضون بما لديهم من آراء ومشاكل بسهولة ويسر دون خوف أو تردد من ناظر المدرسة .

ومن جانب آخر فهذه الزيارة ضرورية للاتصال بالمدرس الجديد سواء ذلك الذى لم يسبق له اكتساب خبرات بميدان العمل التربوى ، أو يكون تخرجه من معهد أو كلية تربوية أعدته ليكون مدرسا .

ثانيا : **أنماط الاتصال عن طريق سماع الأصوات :**

الحديث التليفونى :

الحديث التليفونى من أهم أنماط الاتصال عن طريق سماع الاصوات وفى ذات الوقت تعتبر الوسيلة البديلة للاتصال الشخصى(٢١) . وعن طريق الحديث التليفونى يكون المتصل أقرب الى التفاهم والوصول الى النتائج منه فى حالة الاتصال الرسمى(٢٢) . ويفتقر الحديث التليفونى الى ميزة التعبير الذى يظهر على وجه الانسان من جراء المقابلة الشخصية ، ومن مزايا الحديث التليفونى

السرعة ، ومعرفة رد فعل الرسالة على المتصل به لها فمن الممكن توجيه الأسئلة وتلقى الاجابات فى نفس الوقت ·

ومن الملاحظ أن التليفون بفروعه وتوصيلاته الداخلية لا يوجد الا فى المدارس الكبيرة التى بها أكثر من مبنى ، وعادة ما يستخدمه نظار المدارس للاتصال بأفراد الادارة التعليمية كمدير عام مديرية التربية والتعليم والجهاز الادارى الذى يعمل معه وكيل ورؤساء أقسام المراحل التعليمية المختلفة والموجهين الخ ·

الأذاعة المدرسية المحلية :

الاذاعة المدرسية المحلية أداة اتصال ذات اتجاه واحد ويتم عن طريقها الاتصال بواسطة حاسة السمع فقط ، وقد بدأت الاذاعة المدرسية تدخل مدارسنا كوسيلة اتصال بمقتضى المذكرة التى أقرها مجلس الوزراء فى ٨ يوليو ١٩٣٩ بشأن تنظيم والاشراف على الاذاعة الثقافية داخل المدارس وخارجها ، ثم صدر القرار الوزارى رقم ٥٥٣٣ فى ٥ نوفمبر ١٩٤١ بتأليف لجنة للاشراف على الاذاعة الثقافية ثم القرار الوزارى رقم ٦٣٦٢ فى ١٩ مارس ١٩٤٥ باعادة تشكيل لجنة للاشراف على برامج الاذاعة الثقافية ·

وبمقتضى القرار الوزارى رقم ٨٢٩٥ فى ١٩٤٩/١/٢٩ تكونت الهيئة العليا للاذاعة المدرسية وأصبحت مهمتها وضع السياسة العامة للاذاعة المدرسية، ونصت المادة رقم ٥ من القرار الوزارى السابق أن يكون لهذه الهيئة لجنة تنفيذية مكونة من مدير عام الثقافة ــ فى ذلك الوقت ــ رئيسا وعضوية المراقب المختص بالثقافة ، ومراقب عام البرامج فى الاذاعة والمشرف للاذاعة فى الاشراف على الاذاعة المدرسية وتوجيهها حسب توصيات الهيئة العليا التى يعرض عليها كل شيء حين انعقادها · ومنذ ذلك التاريخ دخلت الاذاعة المدرسية مدارسنا(٢٣) ، وأصبح بكل مدرسة تقريبا اذاعة مدرسية محلية فى حجرة خاصة بها مكبرات للصوت وآلات تسجيل ·

وتفيد الاذاعة المدرسية المحلية فى تسهيل اتصال الناظر أو مدير المدرسة بالمعلمين جميعا وفى وقت واحد اذا أرادت تبليغهم بعض الأمور الهامة ، وغالبا ما يكون نقل ما يريده معبرا عن مدى وكيفية ونفعاله بهذه الأمور فى نبرات صوته · ولكن الاذاعة المدرسية تعتمد على حاسة استقبال واحد فقط هى حاسة السمع فانها تقتصر الى التدعيم والتأكيد بما تنقله ، بعكس أدوات الاتصال

الأخرى التى تستخدم أكثر من حاسة فى نقل المعلومات ، كما أن الاستفادة منها يتطلب مستمعا واعيا ناقدا لما يسمع قادرا على التركيز بصفة خاصة .

نستطيع اذن فى ضوء عرضنا لأدوات الاتصال الشفهى ــ سواء فيما يكتفى منه بسماع الأصوات ، أو الاتصال الشخصى وجها لوجه ــ أن تقرر أنها أنماط من الاتصال قريبة الى النفس ، وأكثر فائدة لصالح العمل فعن طريقه يتم تبادل الأفكار والمعلومات بأقصى الطرق وأيسرها ، مما يوفر الكثير من الوقت والجهد الذى تتطلبه الاتصالات الأخرى سواء أكانت ورقية أو مصورة ، لذلك كانت السرعة هى طابع هذا النوع من الاتصال ، ومن الممكن توجيه الأسئلة وتلقى الاجابات فى ذات الوقت ، ذلك أن المتكلم يكون فى مواجهة المستمع مما يسهل الفهم المتبادل ، وأن أعلى درجات الاستجابة تحدث فى الاتصال الشفهى ، لأن المتكلم يستطيع معرفة رد فعل كلامه على المستمع ، ليس فقط من الحديث ورد الفعل الصريح من المستمع ولكن أيضا من تعبيرات وجهه وطريقة حديثه(٢٤) .

وفى ختام حديثنا عن أدوات الاتصال الشفهى وكذلك أدوات الاتصال الورقى كما بينها الفصل الثالث ، لا بد أن نسجل أن هناك أسلوبا ثالث للاتصال وهو الملاحظة . فالملاحظة تختلف عن أسلوبى الاتصال السابقين فى أنهما يتركزان أساسا فى استعمال اللغة ، ويمكن أن يتم الاتصال دون استعمال اللغة وذلك عن طريق ملاحظة الحركات أو الأفعال الهادفة الى معانى محددة حيث يؤدى « الاحساس » الذى يتولد أثناء الملاحظة الى تمام الاتصال .

والملاحظة مهمة للمعلم بصفة خاصة أثناء عمله داخل الفصل ، فهو عن طريقها يكون اتصاله مع تلاميذه ، وخاصة فى انفعالاتهم أثناء شرحه للدروس ومناقشته الأسئلة فيستطيع عن طريقها أن يتعرف على مدى اقبالهم واستجاباتهم لما يلقيه عليهم من علوم ومعارف مختلفة .

مراجع الفصل الرابع

١ ـ د٠ عبد الكريم درويش ، د٠ ليلى تكلا : الادارة العامة ص ٤٢٦ ٠

٢ ـ د٠ ابراهيم عصمت مطاوع : « الرحلات التعليمية » صحيفة التربية العدد الثاني ، السنة الرابعة والعشرون يناير ١٩٧٢ ص ٧ ـ ٩ ٠

٣ ـ د٠ عبد الكريم درويش ، د٠ ليلى تكلا : المرجع السابق ص ٤٢٨-٤٢٩ ٠

٤ ـ Widdowson (H.g) English Studies Series Number (8) Oxford Uni. Press, Third Impression 1974, pp. 101-102.

٥ ـ حسن محمد خير الدين : مقدمة للعلوم السلوكية ص ٢٢٢ ٠

٦ ـ د٠ منير مرسى : الادارة التعليمية ص ١٩٥ ٠

٧ ـ د٠ عبد الكريم درويش ، د٠ ليلى تكلا : المرجع السابق ص ٣٣٧ ٠

٨ ـ عيسى عبده : « التصنيع ومشكلاته » ٠ الجزء الاول فى التنظيم الصناعى وادارة الانتاج ، مؤسسة الأهرام ٠ القاهرة ١٩٦٣ ص ٨٨ ٠

٩ ـ د٠ محمد منير مرسى : المرجع السابق ص ١٩٥ ـ ١٩٦ ٠

١٠ ـ مجلة العلوم الادارية ٠ أبحاث المعهد الدولى للعلوم الادارية السنة الحادية عشرة ـ العدد الثالث ـ ديسمبر ١٩٦٩ ص ١٧١ ٠

١١ ـ قرار وزارى رقم ٦٨ فى ١٠/١٠/١٩٣٦ ٠

١٢ ـ قرار وزارى رقم ٢٨ فى ٢٩/٥/١٩٦٩ ٠

١٣ ـ قرار وزارى رقم ٣٤ فى ٣٠/١/١٩٧١ ٠

١٤ ـ ذات القرار ٠

١٥ ـ محمد منير مرسى : مرجع سابق ص ١٩٨ ـ ١٩٩ ٠

١٦ ـ د٠ عبد الكريم درويش ، د٠ ليلى تكلا ٠ مرجع سابق ص ٤٢٧ ٠

١٧ ـ محمد منير مرسى : مرجع سابق ص ٢٠٠ ـ ٢٠١ ٠

١٨ – تنظيم الحلقات الدراسية والتدريبية ، سلسلة العلاقات الانسانية رقم(١٢) ترجمة د. رشدى فام منصور ، دار القلم القاهرة ١٩٦٣ ص ١٤ – ١٥ .

١٩ – قرار وزارى رقم ٦٤ فى ١٩٦٦/٩/٢٨ بانشاء وحدة للتنظيم والادارة فى وزارة التربية والتعليم م ٤٠١ .

٢٠ – قرار وزارى رقم ٧٢ لسنة ١٩٦٩ م ٢٨ .

٢١ – محمد سعيد عبد الفتاح : الادارة العامة مرجع سابق ص ٢١٥ .

٢٢ – د. عبد الكريم درويش ، د. ليلى تكلا : مرجع سابق ص ٤٢٧ .

٢٣ – قرار وزارى رقم ٨٢٩٥ فى ١٩٤٩/١/٢٩ .

٢٤ – Herbert J. Chrinder, Arthcer W. Sherman, fr, Reading in Personnel Management, By South Western Publishing Co. 1966, pp. 272-274.

الفصل الخامس

الاتصال فى عمليات الادارة التعليمية على المستوى الاجرائى

مقـدمة :

تعتبر الادارة التعليمية جزء من الادارة العامة للدولة ، تخضع لما تخضع له هذه الادارة من مؤثرات واتجاهات ، فمثلا اذا كانت الادارة العامة المركزية ، نزعت ادارة التعليم الى المركزية ، وهى اذا اتجهت نحو اللامركزية سارت ادارة التعليم فى هذا الاتجاه كذلك ، وفضلا عن هذا كله ، فان ادارة التعليم بوظيفتها وشئونها المالية تخضع لقوانين وقرارات الادارة العامة فى شئون الموظفين والمال ، وجميع العاملين فى التعليم من معلمين ونظار وموجهين وغيرهم من رجال التعليم ، نعلم بل نحس بمدى تأثير هذه القوانين والقرارات فينا وفى عملنا ومستقبلنا .

بل ان الادارة التعليمية لها طبيعة تميزها عن كل ادارة أخرى ، وحسب الادارة التعليمية أنها تقوم على التعليم ، وأنها تنصب على مادة بشرية تتمثل فى التلاميذ ، فالتلاميذ هم بضاعة الادارة التعليمية ان صح هـذا التعبير ، ووظيفـة الادارة التعليمية بأن تتعهدهم بالتربية والتعليم وتنميهم فى الاتجاه المرغوب فيه ، لهذا ينبغى أن تكون الادارة التعليمية تعبيرا تعليميا ، ووسيلة لتعـليم هؤلاء التلاميذ بقدر ما هى فى نفس الوقت عملية يتم بمقتضاها تعبئة الجهود البشرية والمادية وتوجيهها لخدمة أغراض التعليم وتحقيق أهدافه(١) .

وتأسيسا على ذلك فان عمليات الادارة العامة هى ذاتها عمليات الادارة التعليمية ، وان كانت لها الخصائص والسمات التربوية والتعليمية . ولما كان الاتصال هو عصب الادارة التعليمية بمستوياتها المختلفة المركزية واللامركزية والاجرائية ، وفى ذات الوقت عصب العملية الادارية ، اذ يدفع النشاط والحيوية فى أطرافها ، وبدونه تبقى مكونات عمليات الادارة التعليمية كالتخطيط والتنظيم

والتنسيق والقيادة الادارية واتخاذ القرارات والرقابة فى حالة جمود ، بل وتتوقف عمليات الادارة التعليمية تماما ، ومن هنا من الضرورى توضيح دور الاتصال وفعاليته فى عمليات الادارة التعليمية على المستوى الاجرائى ٠

أولا ـ الاتصال فى التخطيط التربوى والتعليمى :

التخطيط محاولة علمية واعيـــة منظمة تقـــوم على أساس من الأرقام والاحصائيات والدراسات الصحيحة هادفة نحو تغيير المجتمع واحداث تحريكات اجتماعية واقتصادية وثقافية معينة من أجـل تحقيق التنميـــة الاجتماعيـــة والاقتصادية ، وعلى هذا الأساس يكون التخطيط جهدا أساسيا وعاملا ضروريا لتحقيق مستوى من المعيشة لأفراد المجتمع يكون أفضل من ناحية الحكم ومن ناحية النوع(٢) ٠ وبمعنى أوضح فان التخطيط يعنى أن نحاول فى حدود مجال الاختيار المتاح ، التفكير فى المستقبل ومحاولة تشكيله بالصورة التى توافق آمالنا وتطلعاتنا ٠ وليس الغرض من التخطيط التنبؤ ، ولكنـــه التشكيل ، تشكيل الحياة بالصورة التى نريدها مستقبلا بطريقة مثلى ، والتخطيط بذلك يسبق أى عمل تنفيذى ، وهو الذى يحدد نوع العمل وأسلوبه ومـداه (٣) ٠ والتخطيط التربوى جزء من التخطيط العام أو التخطيط القومى الذى هو مجموعة التنظيمات والترتيبات التى أختيرت لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بالمجتمع فى زمن معين (٤) وفى نفس الوقت فان التخطيط التربوى والتعليمى أساسى بالنسبة للتخطيط العام أو القومى اذ انه يتناول ميـدان التعليم وأنظمته والقوى العاملة التى يعدها هذا التعليم والتنمية الاجتماعية المترتبة على هذا التعليم ، الا يستطيع التخطيط التربوى أن يحقق أهدافه اذا ما عاش فى عزلة عن التخطيط العام ولذلك فهو جزء من كل متكامل ٠

انشاء مكتب اتصال بوزارة التربية لشئون التخطيط :

لقد صدر القرار الجمهورى رقم ٧٨ لسنة ١٩٥٧ بشأن التخطيط القومى وتنظيمه ، وفى عام ١٩٥٩ صدر القرار الجمهورى رقم ٣٦٢ بانشـــاء مكتب للتخطيط فى الوزارات والمؤسسات العامة ، ولذلك انشىء فى ذات العام مكتبا للتخطيط فى وزارة التربية والتعليم ، وفى ١٩٥٩/٣/١ انشىء مكتب بوزارة التربية والتعليم يختص الى جانب أعمال التخطيط بمتابعة تنفيذ الميزانيـــة بالوزارة ، وفى ١٩٥٩/٣/٢٤ شكل مكتب الاتصال لشئون التخطيط برئاسة وكيل وزارة التربية والتعليم وأصبحت وظيفة المكتب ما يلى : ـ

١ – معاونة جهاز التخطيط القومى فى الحصول على البيانات المطلوبة ودراسة وتحليل ما يختص بوزارة التربية والتعـــليم من برامج ومشروعات وأعمال .

٢ – موافاة الوزارة بصور من جميع البيانات التى يحصل عليها(٥) .
وفى ١٩٦٠/٨/١ أنشئت فى وزارة التربية والتعليم لجنة للتخطيط والمتابعة من وكيل الوزارة ، وكلاء الوزارة المساعدين ، مدير عام الشئون المالية ، مدير ادارة المبانى ، مدير ادارة لتدريب ، مدير دارة الاحصاء ، المدير الفنى لمكتب الاتصال لشئون التخطيط (مقررا) ، وأصبحت لجنة التخطيط والمتابعة تختص باعداد مشروع الخطة العامة للسنوات الخمس ، والخطط السنوية وتقارير المتابعة، كما تختص بتقديم جميع البيانات والاحصاءات والقيام بالدراســـات اللازمة للتخطيط والمتابعة التى تلزم لاعداد الخطة العامة للدولة والخطط السنوية فيما يتصل باختصاص الوزارة(٦) .

وفى ١٩٦٠/٨/١ أيضا أصبح مكتب الاتصال لشئون التخطيط يتبـع وزير التربية والتعليم مباشرة ، برئاسة وكيل الوزارة ، ويكون هـذا المكتب جهازا فنيا يعاون لجنة التخطيط والمتابعة السالفة الذكر ، ويكون رئيس المجلس ضابط اتصال مع لجنة التخطيط القومى(٧) . وقد بلغت أهمية التخطيط التربوى والتعليمى أنه فى تنظيم الديوان العام لوزارة التربية والتعليم عام ١٩٦٢ أن أنشئت وكالة وزارة مستقلة لشئون التخطيط وتشمل : – مكتب الوكيـــل المساعد – السكرتارية الفنية للتخطيط – أجهزة التخطيط وتشمل تخطيط التعليم الابتدائى والمعلمين والاعدادى والثانوى ، والتعليم الصناعى والزراعى والتجارى والخبرء للوسائل لتعليمية والاعداد ولتدريب والامتحانات والتقويم وخطة التنمية والاحصاء والدراسات العملية والتربية الخاصـــة . والتربيـــة الأساسية والدينية المدرسية والصحة المدرسية ، والتعليم الخاص ، والوثائق التربوية ، والاحصاء والتنظيم(٨) ، وكان من الطبيعى وبعد صدور القانون رقم ١٢٤ لسنة ١٩٦٠ فى شأن تنظيم الادارة المحلية أن تنظم مديريات التربيـــة والتعليم بالمحافظات ونشأ بها لجان للتخطيط والمتابعة ومكاتب للتخطيط والمتابعة تتبع مدير التربية والتعليم(٩) .

هيئة التخطيط والمتابعة :

وتدعيما لأهمية التخطيط فى الميدان التعليمى والتربوى شكلت هيئـة التخطيط والمتابعة بوزارة التربية والتعليم فى ١٩٦٥/١٢/٢٤ برئاسة وزير التربية والتعليم وأصبح اختصاصها ما يلى :

- مشروع السياسة التعليمية فى ج. ع. م .

- المواصفات العامة والمستويات اللازمة لمراحل التعليم بأنواعه (عدا العالى) والخطط الدراسية ومستويات هيئة لتدريس .

- تخطيط البرامج والمشروعات المتعلقة بتربية النشء وتنسيقها مع وزارة التعليم العالى .

- خطة تخريج حملة الشهادات وأعضاء الدراسات التخصيصية فى ضوء حاجات البلاد فى مختلف الميادين .

- الاقتراحات الخاصة بسياسة البعثات بوزارة التربية .

- مشروع القوانين اللازمة للمشروعات التعليمية .

- السياسة التعليمية فى خطط التنمية .

- الموازنة بين النتائج التى وصلت اليها المتابعة وبين المشروعات الموضوعة وأهدافها .

- مناقشة نتائج تقويم المشروعات والخطط والبرامج المنعقدة فى ميادين التربية والتعليم(١٠) .

ومن الملاحظ أنه فى ضوء تنظيم الوزارة الأخير فى ١٩٦٩/٢/١٦ الذى أصبحت بمقتضاه خمس وكالات للوزارة : للتعليم الابتدائى ودور المعلمين ، للتعليم الاعدادى والثانوى ، للتعليم الفنى ، للخدمات التعليمية والعلاقات الخارجية ، لشئون المالية والادارية ، وأصبحت كل وكالة وحدة كاملة تتولى تخطيط ومتابعة نوع التعليم الذى تشرف عليه(١١) .

مجلس التخطيط والمتابعة :

وفى عام ١٩٦٩ تحولت هيئة التخطيط والمتابعة الى مجلس التخطيط والمتابعة برئاسة وزير التربية والتعليم ويمارس الاختصاصات والمسئوليات الآتية : -

- اقتراح السياسة العامة للخطة التعليمية والتربوية وربطها باحتياجات الخطة العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة .

- مدارسة مشروعات القوانين والقرارات المنفذة للسياسة العامة للخطة التعليمية والتربوية المقررة ، وذلك فى ضوء المشروعات والموضوعات المقدمة من ادارات المناهج والكتب الدراسية وأدوات الخطة التعليمية والتنظيم المدرسي بالمراحل التعليمية المختلفة .

- مدارسة تقارير متابعة تنفيذ مشروعات الخطة للوقوف على الصعوبات والمشاكل التى تعوق تنفيذها واقتراح أنسب الحلول للتغلب عليها .

- مراجعة الخطة التعليمية والتربوية ، واقتراح تعديلها وفقا للامكانيات والموارد المتاحة وما يتفق مع احتياجات المحافظات .

- تقويم دراسة البيانات والمؤشرات والمعدلات اللازمة لاعداد الدراسات المتصلة بالتخطيط والمتابعة فى النوعيات والمراحل التعليمية المختلفة (١٢) .

وأضح من هذا كله أنه لكى يكون لدينا تخطيطا تربويا وتعليميا فعالا ، يستطيع أن يحقق الأهداف التربوية والتعليمية كان من الضرورى تدعيم نظام الاتصال بين المدارس المختلفة - حيث تتبلور فيها نهائية كل الجهود الخاصة بالتخطيط التربوى والتعليمى سواء فى النواحى العلمية أو الفنية ، أو الأنشطة التربوية المختلفة أو غيرها من العمليات الاخرى(١٣) . وبين الأجهزة التنفيذية المتصلة بعملية التخطيط التربوى والتعليمى ، وجهاز التخطيط المركزى ، بما يكفل وصول المعلومات والبيانات والأمانى والرغبات الى المخططين التربويين وعلى رأسهم نظار المدارس وهيئات المعلمين .

ثانيا - الاتصال فى التنظيم :

يعتبر التنظيم أحد الطرق التى يتم بموجبها التأكد من الأمور الآتية : -

١ - أن العمل الضرورى لتحقيق الهدف قد يتم تقسيمه الى أجزاء حيث يستطيع أن يقوم بكل جزء شخص واحد .

٢ - أنه لا يوجد ازدواج فى العمل .

٣ - أن المجهودات كلها موجهة لهدف مشترك(١٤) .

وعلى ذلك فالتنظيم مرتبط ارتباطا أساسيا بالأهداف ، فاذا لم تكن هناك أهداف ، فليس هناك حاجة للتنظيم ، واذا كان الهدف هو مجرد تحقيق اشباع

شخصى للأفراد فان ذلك الهدف لا بد أن يكون واضحا ، كما أنه لا بد وأن يهيىء التنظيم وسائل لتحقيق ذلك الهدف ، ان تحقيق الأهداف هو المبرر من وجود التنظيم ، فالتنظيم هو الوسيلة التى يتم بها تحقيق الاهداف ، فاذا تغيرت الأهداف فانه من الواجب تغيير التنظيم(١٥) .

ولا بد أن أشير الى أنه يوجد اختلاف كبير بين نظريات التنظيم وليس هدفنا فى هذا الكتاب التعرض لهذه النظريات ، بقدر ما يهمنا ابراز أهمية الاتصالات فى التنظيم ، فحينما ننظر الى التنظيم من الداخل فانه يبدو مختلفا كثيرا عنه من الخارج ، وحينما يبحث رجل الاقتصاد فى التنظيم فان نظرته اليه تختلف عن نظرة العالم النفسى ، وكذلك نظرة المتخصصين فى الادارة التعليمية تختلف عن كل هؤلاء ، ولنعطى مثالا على ذلك بأهمية التنظيم فى الادارة التعليمية على المستوى الاجرائى فاذا كان هدف المدرسة تخريج عدد من طلبة متخصصين فى مجال معين فان نسبة الذين نجحوا فى الامتحان يعبر عن فاعلية التنظيم فى المدرسة باعتبار أن التنظيم هو أداة الادارة فى تحقيق الهدف(١٦) وحينما يناقش الادارى أيضا التنظيم فان مفهومه يغاير مفهوم عالم الادارة فى مناقشاته وهكذا لا يكون أساس الجدل أن بعض نظريات التنظيم خاطىء وبعضها صائب كما قد يستفاد من مضمون هذه النظريات — مع اختلافها — تعكس بدرجات متفاوتة الدقة بعض جوانب الحقيقة فى نظرية التنظيم(١٧) .

لجنة التنظيم وتبسيط الاجراءات :

يرجع أخذ وزارة التربية والتعليم بمبدأ التنظيم عندما صدر القرار الوزارى رقم ٦٩٠ فى ١٩٥٩/٨/١٠ بأن ينشأ بالوزارة لجنة للتنظيم وتبسيط الاجراءات ، ولعل السبب فى انشاء هذه اللجنة يعود الى مذكرة ديوان الموظفين التى أرسلت لوزارة التربية بشأن خطة تنظيم الادارة الحكومية وتبسيط الاجراءات والتى ترتب عليها ضرورة تنظيم الوزارة وفروعها والمناطق التعليمية ، وقد شكلت هذه اللجنة برئاسة وكيل الوزارة وعضوية مدير عام التعليم الابتدائى والصناعى والمنطقة الوسطى والشئون المالية والادارية والتوريدات والتدريب ولنفتيش وسكرتير عام الوزارة المركزية(*) ومراقب عام المستخدمين مراقب الحسابات ومندوب من ديوان الموظفين ولرئيس اللجنة أن رستعين بمن يرى الاستعانة به من ذوى الخبرة فيما تجريه اللجنة من أبحاث(١٨) . وكانت

(*) فى ظل قيام الجمهورية العربية المتحدة بين مصر وسوريا عام ١٩٥٨ كانت توجد بالقاهرة وزارة التربية والتعليم المركزية ثم وزارة التربية والتعليم التنفيذية للاقليم الجنوبى (مصر) . المؤلف.

اختصاصات هذه اللجنة دراسة المشاكل العاجلة فى التنظيم الادارى ، ووضع الأسس لعلاجها من حيث تحديد الاهداف ، والشكل التنظيمى المناسب ، الاختصاصات وتقسيمها ، وتعريف الوظائف من حيث المسئولية والسلطة ، وتحديد نطاق الاشراف وخطوطه ، وتفويض السلطة واسناد المسئولية وتناسبها وتوحيد المسميات وكذلك تنفيذ برامج التنظيم الدائمة من دراسة خطوات العمل واجراءاته لتبسيطها ومعايير أداء العمل لتحقيق الكفاية ، ونظم التقارير ومسالكها ، والنماذج المستخدمة فى العمل ، وأعمال الوحدات النمطية ، وأماكن العمل وتدريب الموظفين والمشرفين(١٩) .

انشاء وحدة للتنظيم وتبسيط الاجراءات بوزارة التربية والتعليم :

ومما يسترعى الانتباه أنه فى ذات التاريخ لانشاء لجنة للتنظيم وتبسيط الاجراءات بوزارة التربية والتعليم أنشئت وحدة للتنظيم وتبسيط الاجراءات تلبية لمذكرة ديوان الموظفين السالفة الذكر وأصبح اختصاصات هذه الوحدة ما يلى :

— جمع الحقائق والبيانات والمعلومات اللازمة للتنظيم وتبسيط الاجراءات من قوانين ولوائح وكتب وتعليمات واجراءات واختصاصات ، ووضع بيان بالعمليات المتصلة بالجمهور اتصالا مباشرا للمسارعة الى تبسيط اجراءاتها .

— تجميع الأوامر الادارية ، والكتب الدورية المتصلة باختصاصات الوزارة وفروعها والمناطق التعليمية ، ثم تبويبها فى مجموعات توزع على الوحدات الادارية بالوزارة وفروعها (٢٠) .

اللجنة الجديدة للتنظيم :

ويبدو أن وزارة التربية والتعليم تأكدت من أهمية التنظيم فى الادارة التعليمية بالاضافة الى أن السيد نائب رئيس الجمهورية للانتاج ، ووزير الخزانة والتخطيط أرسلوا كتابا فى أول نوفمبر ١٩٦١ الى وزير التربية والتعليم بضرورة تنظيم الأداة الحكومية وتبسيط الاجراءات ، وتنظيما لهذه العملية بديوان الوزارة وفروعها شكلت لجنة جديدة للتنظيم برئاسة الوزير ونائب الوزير نائبا للرئيس ووكيل الوزارة ، ثم وكلاء الوزارة المساعدين لشئون التخطيط والمتابعة والتقويم والخدمات المركزية والعلاقات والمالية والادارة ، ومدير وحدة التنظيم التى أنشئت فى ١٩٥٩/٨/١٠ لسكرتارية اللجنة ، وللجنة أن تستعين بمن ترى الاستعانة به من ذوى الخبرة فيما تجريه اللجنة من أبحاث ، كما لها أن

تكون لجانا فرعية لبحث موضوع أو أكثر • ويلاحظ على هذه اللجنة أنها برئاسة الوزير بعكس السابقة التى ألغيت بتشكيل هذه اللجنة الجديد مما يؤكد اهتمام الوزارة بالتنظيم • وتتولى اللجنة القيام بالآتى : -

- اعداد بيان لأقسام الوزارة ومصالحها فى جميع المستويات حتى أقل وحدة مع ذكر عدد العاملين فى كل منها وتوضيح هـذا التقسيم فى خرائط تنظيمية •

- جمع وتبويب التشريعات واللوائح والقرارات المنشأة للوزارة واقسامها والمنظمة لاختصاصاتها ومسئولياتها وسير العمل ، وكذلك القوانين والقرارات التى تقوم الوزارة بتنفيذها •

- بيان اختصاصات ومسئوليات الوظائف الأساسية فى الوزارة ومدى التفويض الممنوح لشاغليها للتصرف •

- بيان الخدمات والأعمال التى تقوم فيها الوزارة بالاتصـال مباشرة بالجمهور والعوائق التى تمنع أو تؤخر أفراد الشعب على حقوقهم •

- الرسائل والاجراءات المختلفـة التى تتبعهـا الوزارة للتعرف على احتياجات الجمهور ورغباته وآرائه لضمان تعاونه مع الوزارة فى العمل ، وبصفة خاصة اجراءات البت فى الشكاوى والتظلمات •

- أساليب الرقابة الداخلية والاشراف المتبعة فى الوزارة ووسائل قياس الانتاج وتقدير كفاية الموظفين ونجاح الوحدات والأقسام فى تأدية الأعمـال الموكلة اليها •

- مقترحات الوزارة بشأن اعادة التنظيم وتعـديل التشريعات واللوائح وتوزيع المسئوليات والاختصاصات على الموظفين وتيسير الاجراءات الحكومية فيما يتصل خاصة بمصالح أفراد الشعب وتحسين وسائل الرقابة والاشراف وحسن تقدير الكفاية وزيادتها كذلك احتياجات الوزارة الى تدريب الموظفين على الأعمال الفنية والادارية والكتابية والموكلة اليهم •

- وتراعى الوزارة فى اجراء هذه الدراسات واعداد المقترحات المبـادىء العامة لمركزية التخطيط والمتابعة والرقابة ولا مركزية التنفيذ وتفويض وتسلسل السلطات بما يتفق ونظم الادارة المحلية • وذلك كله على الوجـه الذى يتفق وأهداف الوزارة وطبيعة العمل فيها(٢١) •

وقد أفلحت هذه اللجنة - ومن هنا أهميتها - فى عمل خريطة جديدة لتنظيم وزارة التربية والتعليم فى ١٩٦٢/٣/١٨(٢٢) ، وكذلك تنظيم مديريات التربية والتعليم بالمحافظات فى ١٩٦٢/٥/٣(٢٣) .

انشاء وحدة جديدة للتنظيم والادارة بالوزارة :

وكان من الطبيعى فى ضوء أهمية التنظيم السالفة الذكر ، أن تلغى الوحدة القديمة للتنظيم والادارة وتبسيط الاجراءات السالفة الذكر وتنشأ وحدة جديدة ولكنها تتبع الوزير وتكون أحد أجهزة التخطيط بالوزارة ، ويرجع لها فى كل ما يتعلق بشئون التنظيم ، وترتيب الوظائف وتخطيط القوى العاملة والاشتراك فى السياسة العامة لتدريب العاملين . هذا ويتكون البناء التنظيمى للوحدة المشار اليها من العناصر الآتية : -

أولا : قسم التنظيم ويختص بما يلى : -

- دراسة للتخطيط التنظيمى للوزارة والأجهزة التابعة لها واعداد الدراسات التنظيمية ، وابداء الاقتراحات التى تؤدى الى حسن التنظيم .

- ابداء الرأى فى تنظيمات الأجهزة التى يزمع انشاؤها .

- اعداد الدراسات اللازمة فى المسائل الآتية : - تحليل العمليات التى تقوم بها أجهزة الوزارة - تطوير وتبسيط اجراءات العمل وخاصة ما كان منها متصلا بخدمة الجمهور .

- الاحتفاظ بكافة وثائق التنظيم من القرارات والتعليمات المنشئة للأجهزة والوحدات .

- التعاون مع الادارة المركزية للتنظيم بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة .

ثانيا : قسم ترتيب الوظائف وتخطيط القوى العاملة : ويختص : -

- اعداد نظام ترتيب الوظائف على أساس واجباتها ومسئولياتها وتحديد المؤهلات اللازمة لشغلها بمراعاة التعليمات التى تصدرها الادارة المركزية لترتيب الوظائف بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة فى هذا الشأن .

- الاشراف على اجراءات تنفيذ ترتيب الوظائف فى أجهزة الوزارة والوحدات التابعة لها .

– متابعة اعادة تقييم الوظائف بأجهزة الوزارة والوحدات التابعة لها .

– اعداد توصيات فى شأن تطوير لتنظيم والقواعد الخاصة بالبدلات والمكافآت .

– اقتراح ما يخصص من الوظائف من حيث العدد والفئة لأجهزة الوزارة والوحدات التابعة لها عند اعداد مشروعات الميزانية .

– احصاء تسجيل العاملين فى أجهزة الوزارة والوحدات التابعة لها والاحتفاظ بالبيانات الخاصة بهم وموافاة الجهاز المركزى للتنظيم والادارة بالموقف الاجمالى فى هذا الشأن .

– الاشتراك مع ادارة شئون العاملين فى تحديد احتياجات أجهزة وادارات الوزارة من مختلف فئات العاملين والعمل على توفيرهم .

ثالثا : قسم التدريب ويختص : –

– الاشتراك مع الأجهزة المختصة بالتدريب فى الوزارة لوضع سياسة تدريب العاملين وفى متابعة نتائجها وتقييمها .

– التعاون مع الادارة المركزية للتدريب بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة لتحقيق التنسيق بين خطط النشاط للتدريب بالوزارة ومختلف أجهزة الدولة(٢٤) .

الاتصال فى التنظيم على المستوى الاجرائى :

واضح من هذا كله أن التنظيم فى الادارة التعليمية مركزيا أو لا مركزيا انما هدفه النهائى يتوقف نجاحه على المستوى الاجرائى أى التنظيم فى المدارس ففيها يقسم العمل بين المعلمين وكنتيجة لتحديد الاختصاصات فان التنظيم يركز اهتمام المعلم وجهده على الدور المحدد له ، كما أنه يحدد نشاطه فى اطار هذا الدور ، كذلك التنظيم يحدد أسلوبا نمطيا للعمل ويرجع هذا الى الاجراءات المفصلة والقواعد المحددة التى تحكم سير العمل . ومن ثم فالتنظيم يعفى المعلم من محاولة تقرير الاجراءات والقواعد التى يلزم اتباعها فى كل حالة . والتنظيم أيضا ينقل القرارات الى جميع العاملين فى لمدرسة سواء من أعلى الى أسفل أى من النظار للمعلمين أو من أسفل الى أعلى من المعلمين للنظار أو على المستوى الأفقى، كما أنه يمد المعلمين بالمؤشرات التى تهديهم فى أداء العمل ، والتنظيم يحقق تنمية

وتدريب المعلمين فيه ، عن ايمان بأهمية التدريب واسهامه الأكيد فى الوصول بالمعلمين الى أداء أفضل • وأخيرا التنظيم يوفر نظاما معلوما للاتصالات(٢٥) سواء أكانت ورقية (الفصل الثالث) أو شفهية (الفصل الرابع) •

ومن جانب آخر فان التنظيم السيىء هو نتيجة اتصالات سيئة ولنا أن نتصور أعراض التنظيم السيىء فى الادارة المدرسية فيما يلى : -

- انخفاض الحالة المعنوية للمعلمين وبالتالى تقل الكفاءة الانتاجية التربوية والتعليمية للمدرسة ، ان الروح المعنوية ترتفع كلما كان الاتصال فعالا وتنخفض كلما كان الاتصال غير جيد وغير فعال بين النظار والمعلمين فى المدرسة (٢٦) •

- كثرة طلبات النقل من مدرسة لأخرى أو من مديرية تعليمية الى مديرية تعليمية أخرى ، وكثرة الشكاوى سواء لادارة المدرسة أو لجهات أخرى خارجية ، أو كثرة الغياب ، وشمول الغياب لعدد كبير من المعلمين وكذلك تفشى ظاهرة التأخير بين عدد كبير من المعلمين عن مواعيد حصصهم وأعمالهم الاخرى •

- تفشى ظاهرة اللامبالاة والسلبية ، وصدور قرارات متكررة فى الوقت الذى يجب أن تكون هذه القرارات قواعد سارية تطبق فى الحالات المماثلة •

- الميل الى اتخاذ الطريق الرسمى بدلا من اتخاذ الطريق المباشر الذى يملك المعلومات أو الأفكار المطلوبة ، أو لشخص المطلوب اعلامه بما يجرى •

- المركزية الزائدة عن الحد(٢٧) •

ثالثا - الاتصال فى التنسيق :

التنسيق فى الادارة التعليمية على المستوى الاجرائى هو ترتيب وظائف كل جزء من أجزاء المدرسة ، وتحديد علاقته بالأجزاء الأخرى ، وتنظيم أداء كل منها لوظائفه ، بحيث تؤدى هذه الوظائف حسب خطة مرسومة ، تكفل مساهمة كل منها بأقصى طاقاتها فى تحقيق الهدف المشترك(٢٨) • والتنسيق يفترض وجود هدف أو غاية محدودة ، والتنسيق المثمر هو القائم على أساس المصالح المشتركة من أجل بلوغ الهدف الموحد • وهذه المصالح المشتركة لا يمكن أن تتحقق بدون التفاهم المشترك بين أعضاء أسرة المدرسة ، وهذا لا يعنى مجرد التفاهم الطيب بين الادارة المدرسية والمعلمين وانما يتطلب أساسا الفهم الكامل والادراك التام من جانب جميع أسرة المدرسة للهدف المنشود ولحقيقته ، والمام كل عضو من أعضاء المدرسة ، بكيفية تحقيقه كعامل حيوى لرفع الكفاءة الانتاجية التربوية والتعليمية للمدرسة(٢٩) •

العلاقة بين التنسيق والتخطيط والتنظيم :

التنسيق على خلاف التخطيط والتنظيم ، عملية يومية تدعو اليه ظروف العمل بالمدارس المختلفة خاصة المدارس الثانوية وما فى مستواها ، فالميول الانفصالية والانعزالية المترتبة على التخصص قد تضر بأهداف المدرسة ففى غياب عمليات التنسيق الضرورية ، وفى كثير من المدارس التى يتصل عملها بنواحى فنية أو علمية - كالمدارس الصناعية أو التجارية أو الزراعية : تبدو اتجاهات أقسامها نحو احتكار المعلومات والاستئثار بالرأى والنزعة الى الاستقلال ، ويصبح فى مقدمة مهام الادارة المدرسية فى هذه المدارس العمل الدائم للتنسيق بين عمل الأقسام وخلق جو ملائم من التعاون والانسجام بينها وتوجيه نشاطها فى اتجاه الهدف الأكبر للمدرسة .

وتظهر أهمية التنسيق بالنسبة للتخطيط ، ففى مقدمة الاعتبارات الهامة التى يقوم عليها التخطيط السليم ضرورة التنسيق بين الخطط والبرامج والمشروعات المختلفة الخاصة بالمدرسة ، والربط بينهما فى صورة متكاملة بما يكفل عدم تعطيل بعض المشروعات أو الطاقات ، والحد من التداخل والازدواج ، واذا كان التنسيق مرتبطا بالتنظيم ، من حيث أن التنظيم الملائم يسهل عملية التنسيق ، والتنسيق لا يتم الا فى اطار تنظيم محدد المعالم ، فهو أيضا مرتبط بالاختصاص ، لأنه تنسيق بين الأعمال التى تحقق الهدف بين الأشخاص ذوو الاختصاصات المختلفة ، وتبدو أهمية التنظيم السليم للوصول الى تنسيق فعال بالنسبة لأن التنسيق بين الوظائف يجب أن يسبق التنسيق بين شاغليها .

ويرتبط التنسيق بالتوجيه والاشراف : فالأوامر والتعليمات المعطاة بوضوح ، والمنفذة برغبة تسهل عملية التنسيق ، ولا يخفى أهمية الدور الذى تؤديه عملية الاتصالات هنا ، **فتوفر التنسيق يرتبط بمدى سلامة وفاعلية نظام الاتصالات بالمدرسة** ، وقدرته على نقل الأوامر والتوجيهات ، فانه الى جانب ذلك توجد عدة أساليب أخرى مفيدة تحقق التنسيق الفعال بالمدرسة كالمجالس المختلفة ومنها مجلس ادارة المدرسة ، واجتماعات الجمعية العمومية واللجان التربوية والتعليمية المختلفة . ولعل فى مقدمة عمليات التنسيق التى تتم بواسطة الاتصال هو التنسيق عن طريق الاجتماعات أو المؤتمرات التى يدعى اليها النظار المعلمين فى المستوى الواحد ، وهذه الطريقة فيما تؤديه من فوائد الى نقل الصورة المتكاملة عن سير العمل فى هذا المستوى الى كل الأطراف المعنية بالعمل عند المستوى نفسه ، ولكى نوضح هذه النقطة نتصور ناظر مدرسة يعمل معه وكيلان وعشرة من المدرسين الأوائل ، وكل من هؤلاء يختص بقطاع معين من النشاط ، فاذا كان

ناظر المدرسة يجتمع بكل من هؤلاء على انفراد ليناقشه فى سياسة عمله ومشكلاته حسب وقته ، فانه يمكن أن نتصور أنه فى حالة غياب ناظر المدرسة لن يوجد بالمدرسة وكيل أو مدرس أول لديه كل المعلومات الضرورية أو الصورة المتكاملة عن أعمال النظارة وادارة المدرسة ونشاطها التعليمى والتربوى ، ولكن لو أن ناظر هذه المدرسة اعتاد أسبوعيا أن يجتمع بهؤلاء فى شبه مؤتمر للتنسيق بين أعمالهم، ولتبادل الرأى والمعلومات وتوضيح الصورة الحقيقية لتقدم العمل ومشاكله ، فان هذه الاجتماعات ستفيد فى المام كل من الوكيلين وأسرة المدرسة بما يجرى فى المدرسة فاذا ما تغيب ناظر المدرسة لسبب من الأسباب كان أى منهم فى مركز وخبرة وتجربة تسمح له بادارة المدرسة ولو الى درجة مقبولة بحيث لا تنقلب المدرسة الى فوضى فى حالة غياب ناظر المدرسة .

مهما يكن من شىء فان اللجان أو الاجتماعات والمجالس المختلفة ليست فقط هى الطريقة التى تحقق الاتصال الفعال لتحقيق التنسيق المطلوب(٣٠) ، ولكن كل أدوات وأشكال الاتصال المختلفة تضيف كثيرا الى نتائج التنسيق المطلوب . ان تحقيق الجهود المنسقة هى النتيجة النهائية المطلوبة التى تنشأ من الاتصال الفعال .

تحقيق التنسيق فى الادارة المدرسية :

التنسيق يتحقق فى الادارة المدرسية بطريقين متضادين : الطريق الاول هو السيطرة المتمركزة مع خطة للعمل يخصص فيها لكل مدرس نصيبه ، وما عليه الا أن يقوم بتخصصه باخلاص ، والناظر أو مدير المدرسة هو الذى يعرف خطة الجميع ، وعند معرفتها ينسق تنسيقا سليما بين اسهامات المعلمين حسب نوعياتهم وتخصصاتهم المختلفة ، ويقوم الناظر أو المعلمين فى المدرسة بعمل خطته الرئيسية المبنية على مفهومه للأهداف التربوية وللمنهج الذى وضع لتحقيق هذه الأهداف أفضل تحقيق ممكن ثم يقوم بعد ذلك بتحديد الأعمال الخاصة بالمدرسين والتلاميذ داخل خطته فاذا ما اتبع كل فرد التنظيمات واللوائح الموضوعة ساد النظام والانسجام وخرج من هذه العملية ــ وهذا ما يفترض ــ أفراد متعلمون تعليما عاليا .

على أن هناك طريقة أخرى للتنسيق تختلف عن الطريقة السابقة يعرف فيها كل فرد خطة المجموع ويقوم باسهامه الخاص فى ضوء هذه النظرة الكلية ودور ناظر المدرسة فى هذه الحالة أن يعلم أعضاء المدرسة بكل شىء وباستمرار عن عمل المدرسة كلها حتى يعرف كل فرد فيها أحسن الطرق لخدمة الهدف المشترك .

وهذا الاتجاه يلقى مسئولية أكبر على عاتق كل فرد مما تلقيه الطريقة المركزية ، وقد لا تتضح كفاية هذه الطريقة وتعاليمها وضوحا مباشرا ، كما يبدو فى طريقة اللوائح والتنظيمات • على أنها فى النهاية أكثر فعالية وانتاجا لأن كل مشترك فيها يشعر بأهمية ويحظى بالارضاء من معرفة معنى ما يقوم به من عمل بالنسبة للمدرسة فى مجموعها • وحتى اذا لم تكن طريقة الاشتراك فى النهاية أكثر فاعلية وكفاية ، فانه يمكن الدفاع عنها على أساس أنها تقدم ارضاء ذاتيا أعظم عند القيام بالعمل ، واحساسا بمغزى هذا العمل وقيمته(٣١) •

خطوط الاتصال فى التنسيق على المستوى الاجرائى :

التنسيق يتطلب الاتصال الفكرى لأنه بهذه الوسيلة يمكن أن تجمع الأجزاء المميزة للمنظمة فى وحدة عملية ، ويمكن أن نميز ثلاثة أنماط •

أولا : قد تكون عملية الاتصال ذات طريق واحد بين الناظر لتابعيه فناظر المدرسة يرسل المذكرات الى المدرسين والتلاميذ الذين يتوقع منهم أن ينفذوا التعليمات • وهكذا تخطط وحدة البرنامج التربوى فى مكاتب الادارة ويطبقها أعضاء المدرسة عن طريق أعمالهم التى تخضع لهذا البرنامج •

ثانيا : أن يكون للتنسيق طريق ذو شعبتين بين الناظر وأعضاء المدرسة ، فالناظر يتقبل الاستفسارات والاستعلامات ، كما أنه يصدر الاوامر ، فهو يسأل أعضاء المدرسة لكى يستفيد من خبراتهم ، ولكى يتعرف مشاعرهم وتوقعاتهم ، وقرارات الناظر ولوائحه تدخل فى اعتبارها ما يتعلمه عن طريق الاتصالات الفكرية التى تصل اليه وتخير هذه القرارات باستمرار وتتعدل فى ضوء النتائج الحادثة ، والناظر مسئول عن تنسيق الاهتمامات والوظائف المختلفة كلما أمكن ذلك ، فهو يخلق وحدة المجموع دائما فى ضوء فهم الأجزاء والتشاور معها •

ثالثا : الطريقة الثالثة للتنسيق عن طريق الاتصال الفكرى هى أن يعمل الناظر كمدير للاعلام يعرف أعضاء المدرسة بما يفعله الآخرون ويفكرون فيه ، والناظر لا يستخدم المعلومات التى يتلقاها لاقامة برنامج متسق ، ولكنه يسعى فقط لتسهيل نشرها بين جميع من يعنيهم الأمر • وهكذا يتم تحقيق عملية التنسيق فى الواقع ، لا عن طريق الناظر ، ولكن عن طريق أعضاء المدرسة كأفراد ، فيسلكون وهم على علم بالمجموعة كلها وعلى وعى بأن فعالية المدرسة تعتمد على قيام كل فرد بدوره لصالح الجميع(٣٢) •

التنسيق عن طريق اللجان التربوية :

ان اللجان التى يعقدها ناظر المدرسة لبحث مشكلات مدرسية سواء التربوية أو التعليمية – والتى تتكون عادة من بعض المعلمين الأوائل أو المعلمين المشهود لهم بالكفاءة ، وتعتبر هذه اللجان طريقة تقليدية للتنسيق ، وتعتبر فى كثير من الحالات وسيلة بديلة لوسائل أخرى للتنسيق ، وتعتبر ظاهرة اللجان فى نطاق الادارة المدرسية عرضا لظاهرة أشمل وهى ظاهرة الاجتماعات غير الرسمية التى تتم فى نطاق الادارة المدرسية ، والتى تعتبر أمرا لا ينفصم عن مشاكل الادارة المدرسية اليومية ، ذلك أن الصلات المختلفة بين المعلمين أيا كانت الصورة التى تفرغ فيها بما فى ذلك مجرد التلاقى العارض ، أو الاجتماعات غير الرسمية ، تعتبر أمرا لا ينفصل عن الادارة المدرسية ، ومع ذلك فان هذه اللجان تعتبر أجهزة للاعداد وللتحكيم ولاتخاذ القرارات وغيرها منبثة فى أجهزة الادارة التعليمية بمستوياتها الاخرى المركزية واللامركزية والاجرائية أى من القاعدة الى القمة ٠

ولا شك أن طريقة اللجان تحقق مزايا مؤكدة ، فهى تعتبر طريقة ضرورية لموازنة تخصص العمل ، والتدرج الادارى فى تحقيق الأهداف ، ذلك أن جميع الأشخاص من معلمين وغيرهم الذين يشتركون فى انجاز مهمة واحدة يعتبر وسيلة للتغلب على أوجه الاختلاف ، ولزيادة الوحدة فى تحقيق العمل ، وتعتبر طريقة اللجان أيضا وسيلة أسرع للاتصال وأكثر مرونة لضبط الآراء سواء للتغلب على الرأى المعارض أو الوصول الى حل وسط ، ثم ان عمل اللجان ييسر الى حد كبير مجابهة المشاكل الادارية ، لأنه قد ينتهى الى تبادل المعلومات أو لابداء رأى أو لصياغة توصية ، أو لاعداد تقرير أو مشروع قرار قد ينتهى الى اصدار قرار ٠

ومما لا شك فيه فان الآثار الثانوية التى تترتب على الاتصالات غير الرسمية التى تتم بمناسبة عقد مثل هذه اللجان لما يهيىء فرصة مناسبة لتحقيق التنسيق(٣٣) ، وهكذا فان التنسيق عن طريق اللجان التربوية يبدو صفة تستعمل بكثرة ، بل ولا غناء عنها فى حالات كثيرة ، ولكن يجب أن تتدرج فى نطاق القواعد العامة التى يقوم عليها حسن التنظيم الادارى(٣٤) ٠

التنسيق الوظيفى للمعلمين :

ولعل أكبر مشكلة تهز الادارة التعليمية على المستوى الاجرائى مشكلة تنقلات المعلمين ، ولذلك خصص لها « ادارة عامة لتنسيق المعلمين » حتى يتحقق الربط والتنسيق بين تنقلات وترقيات العاملين فى ديوان الوزارة ، ومديريات

التربية والتعليم بالمحافظات من كافة التخصصات والمستويات الوظيفية ضمانا لتكافؤ الفرص بين جميع العاملين ، وحتى يتحقق أيضا الانتهاء من حركات النقل والترقية والتعيين فى المواعيد المحددة بحيث يبدأ العام الدراسى على خير وجه ، وأصبحت هذه الادارة العامة الموحدة للتنسيق الخاصة بالمعلمين تتبع وكيل الوزارة للشئون المالية والادرياة(٣٥) وتتكون من الادارات الآتية : ـ

- ادارة لتنسيق الوظائف الاشرافية .
- ادارة تنسيق هيئات التدريس .
- ادارة تنسيق الوظائف الادارية والفنية والمالية .
- قسم الاحصاء وميزانيات الوظائف(٣٦) .

والواقع أن عدم التنسيق السليم لتنقلات المعلمين تعتبر من الأسباب الرئيسية فى قلة انتاجيتهم التربوية والتعليمية ، وعدم اتاحة المناخ المناسب للعمل المثمر الجاد ـ خاصة ونحن نعرف ما يعانيه المعلم فى حالة نقله من أزمات متعددة كالسكن وتدبير مدارس لأولاده وكثير من المشاكل المتعددة التي تترتب على نقله . ولم يضر التعليم فى الماضى الا سرعة تغيير الوزراء والمديرين والنظار والمدرسين ، حتى ما كان أحد منهم يستقر فى كرسيه الا ريثما ينقل الى غيره ، والواجب أن يستقر المعلم فى مكانه مدة طويلة ، لأن فى استقرار المعلم استقرار للتعليم وللفلسفة التربوية الملقاة على عاتقه لتحقيقها ، وعلى من حان وقت ترقيته أن يرقى حيث هو ، وهو يؤدى أكبر قدر من الخدمة بدلا من أن ينقل فيرقى فى نظير أن يقل انتاجه بالفعل(٣٧) .

وأخيرا ولتحقيق التنسيق فى الادارة المدرسية يجب أن يعرف كل فرد فى المدرسة من أول ناظرها أو مديرها الى أصغر عامل فيها طبيعة عمله ومجاله ، وكذلك عمل الآخرين الذين تتصل مسئوليته بهم ، يتطلب الفهم الضرورى لتحقيق التنسيق الاتصال المستمر الواضح ، ويستطيع الناظر الكفء أن يقوم بالكثير لكى يسهل الاتصال لأغراض التنسيق السالفة الذكر .

رابعا ـ الاتصال فى اتخاذ القرارات :

عملية الاتصال حيوية لعملية اتخاذ القرارات ، فمن أجل الوصول الى قرار سليم ورشيد يلزم بالضرورة وجود المعلومات الممكنة من الاحتمالات المتعددة للقرار والآثار المترتبة عليه ، ومثل هذه المعلومات لا يمكن توفيرها الا عن طريق

عملية الاتصال(٣٨) ٠ بل ان توافر أساليب معينة لهذا الاتصال يحدد الى درجة كبيرة الطريقة التى يمكن أن توزع بها وظائف عمل أو اتخاذ القرار فى داخل المنظمة كلها ٠ ان امكانية السماح لشخص معين بعمل قرار معين يعتمد غالبا على مدى وصول المعلومات التى يحتاجها من أجل اتخاذ قرار حصيف ، ويعتمد كذلك على مدى وصول هذا القرار الى الأفراد الذين يتأثرون به(٣٩) ٠

ومن جانب آخر فان عامل اتخاذ القرارات وثيق الصلة بموضوع السلطة ، ان لم يكن مرادفا لها ٠ ذلك أن مراكز السلطة هى فى نفس الوقت مراكز اتخاذ القرارات ، ويستدل عادة على مواقع السلطة بمراكز اتخاذ القرارات ، كما يستدل على نوع السلطة وبالتالى نوع الادارة ، من كيفية اتخاذ القرارات فيما يلى : ـ

أولا : ان عملية اتخاذ القرارات يدخل فيها اعتبارين : ـ

(أ) اعتبار انسانى ، بمعنى أن كل فرد يهمه أمر من الأمور ينبغى أن يكون له ، على حسب مستوى نضجه وخبراته ، رأى فى تقرير هذا الأمر ، فالتلميذ طرف فى عملية تعلم الحساب أو المواد الاجتماعية الخ ٠٠٠ وولى أمره يهمه هذا الأمر ، والمدرس هو الذى يعلم ، والناظر مسئول عن هذا كله ، ثم مديرية التربية والتعليم ، فالوزارة ، اذن التلميذ أو ولى الأمر لن يكون له نفس الوزن والرأى ونفس الأبعاد كالموجه أو المدرس ، اذا لكل من هؤلاء رأى ووزن حسب كفاية صاحبه ومؤهلاته ٠

(ب) الاعتبار الثانى وهو اعتبار المعلم والخبرة المتضمنين فى القرار ، فليست العبرة فى عملية اتخاذ القرارات أساسا ، فى أن يجمع الناس على قرار وانما العبرة أولا ، وقبل كل شىء فى أن يقوم هذا القرار على دراسة وعلم ، وهناك كثير من الموضوعات التعليمية ما ينبغى أن يكون القرار أساسا من اختصاص الخبراء والمتخصصين ، ومن الأمثلة على ذلك كثيرة كطريقة تأليف كتاب مدرسى وتدريسه أو الكيف الاجتماعى للمنهج الخ ٠

ثانيا : ان التفكير فى اتخاذ القرارات ينبغى ألا يقدم على أساس المفاضلة بين مستوى وآخر أو استبدال مستوى بمستوى آخر ، كما يحدث أحيانا عندما نبدل بعض الأفراد ٠ هل يتم هذا على المستوى المركزى أو يتم على المستوى الاجرائى ؟ هل هذا الأمر تقرره مديرية التربية والتعليم أو تقرره المدرسة ! وهل هذا الموضوع يقرره التلاميذ أو يقرره المدرسون وهكذا ٠

اذن لا بد من النظر الى التعليم والى مؤسساته نظرة عضوية كلية ومن ثم فان أى أمر من الأمور التى تتصل بهذا العضو الكلى لا تخص نقطة أو مستوى معينا بالذات ، ما دام هذا الأمر يتناول العضو كله ، ويؤثر فيه كله . فمثلا موضوع المناهج تتخذ فيه قرارات على مستويات مختلفة ، فالسلطات المركزية ينبغى أن تقرر الخطوط العامة - على الأقل - لهذه المناهج لاعتبارات وطنية وقومية، ودواوين المناطق المختصة بالمناهج يمكنها أن تقرر بعض التفاصيل فى هذا الشأن ، ما دام هذا يحدث داخل الخطوط العريضة ، وهيئات التدريس فى المدارس يمكنها بعد تدارس ما قدمته الوزارة والمناطق أن تقرر ما يناسبها ما دامت تعمل داخل الاطارين السابقين ، ولها أن تقترح وترسل اقتراحاتها لمديريات التعليم ثم للوزارة لتتخذ من القرارات بعد ذلك ما يكون أكثر مناسبة ، والمدرسون مع تلاميذهم يمكنهم أن يتناولوا المناهج بالمعالجة والتقديم والتأخير ، واعادة التنظيم ما داموا ملتزمين لقرارات هيئات التدريس .

ثالثا : ان عملية اتخاذ القرارات وان كانت قد تضمنت أكبر عدد من الأفراد الذين تهمهم هذه القرارات ، الا أن سلطة اصدارها فى النهاية لا بد أن تتركز فى نقاط مفتاحية - اما فردية أو جماعية بمقدار - فى التنظيم الادارى . فهيئة التدريس فى المدرسة اذا أعطيت حق بحث موضوع من الموضوعات فانه ينبغى أن تعرف حدودها ، بحيث لا تحسب أن من سلطتها أن تقرر الموضوع نهائيا وتصدر بشأنه القرار ، كل ما تفعله هيئة التدريس ويحق لها أن تفعله تضع مشروع قرار قائم على البحث والتمحيص والدراسة ، أما الذى يقرر فى النهاية ويصدر القرار ، أى يجعل من مشروع القرار قرارا فهو الناظر ، ما دام ذلك فى حدود وظيفته ، وما يقال عن المدرسين يقال عن النظار وعن المستويات الاخرى حتى تصل الى الأجهزة الفوقية .

رابعا : ان عملية اتخاذ القرارات ينبغى ألا تحكمها المبادىء فقط بل كذلك التنظيمات الفعالة ، التى تكفل جعل هذه المبادىء حقيقية واقعة ، المعيار الاسمى لعملية اتخاذ القرارات ليس المبادىء التى تقوم عليها هذه العملية، وانما التنظيمات التى تتجسد هذه المبادىء ، ليس يكفى أن يعترف بحق المدرس فى الاشتراك فى اتخاذ بعض القرارات وبحق التلميذ كذلك ، انما أهم من هذا أن تقوم فى المدرسة التنظيمات الوظيفية الفعالة التى تكفل للمدرس وللتلميذ ممارسة حقهما بسهولة وكجزء من لعمل المدرسى (٤٠) .

وعلى هذا فاننا نجد أن مدى صعوبة أو سهولة عملية الاتصال ، ونوع المعلومات التى تنقل ومستواها عامل هام فى تحديد المستوى الذى يتخذ عنده

القرار ، فحيث تصعب عملية الاتصالات نجد اتجاها ملموسا لتفويض السلطة الى المستويات الاخرى حتى لا يتعقد العمل التنفيذى ، أو يتأخر فتضيع اللحظات المناسبة لاتخاذ الاجراء الفعال وهكذا يتأكد أن عملية الاتصالات يترتب عليها اتخاذ قرارات وخلق نشاط وتوجيهه وتنسيقه ، وتتبع نتائجه وتقويمه ، فاذا لم تتم هذه العملية أو توقفت عند مستوى غير مناسب أو تمت دون كفاية فقد تترتب أوخم العواقب(٤١) ويمكن نصور ما يمكن أن يحدث أن أحد المناهج الدراسية قد تغير ، ووضع منهج جديد تماما يختلف تمام الاختلاف عن المنهج الأول ، وما زال المدرس فى المدرسة ينفذ المنهج القديم ، واستمر ما يقرب من شهر مثلا ، ولا علم له بالتغيير ولا ناظر المدرسة ، ثم يأتى الموجه (موجه المادة) ليتابع مادته فيجد هذا الوضع ، أو يجد المنهج الجديد تنفذه بعض المدارس دون الأخرى ويقوم أولياء الأمور بالشكوى وتتعقد الأمور ... لهذا يرى أساتذة الادارة التعليمية أن أكبر الكوارث وأوخم العواقب التى تصيب المدارس قد تأتى نتيجة الاخفاق فى عملية الاتصالات ، والواقع أن الادارة التعليمية مليئة بالعديد من المواقف والعشرات من المشكلات التى تظهر نتيجة اخفاق الاتصالات أو توقفها أو عدم توافرها أصلا . وكم من الرؤساء والمديرين والنظار والوكلاء والمدرسين الأوائل بل والمدرسين تمر بهم ظروف يخبطون كفا بكف ويتساءلون فى عجب وربما فى ثورة عن أسباب عدم تنفيذ توجيهات أو تعليمات أشاروا بها ، ثم يتضح لهم أن عملية الاتصالات قد اخفقت أو توقفت عند احدى حلقاتها ، فلم يقف المختص على ما يجب أن يعلمه ، ومن ثم لم يحدث أى رد فعل فى المدرسة للتوجيهات أو التعليمات .

خامسا — الاتصال فى القيادة الادارية :

المفهوم السليم والواقعى للقيادة فى الادارة المدرسية :

ان القيادة فى الادارة المدرسية فى مواقفها المتعددة تعبر عن نمط معين بين الناظر كقائد وجماعة المعلمين ، يؤدى الى حملها على العمل كفريق متعاون منسجم، بما فى ذلك من توجيه لأقصى جهودهم الى هدف محدد ينبغى تحقيقه ، مع التوفيق بين صالح العاملين وهدف الجماعة ، فواقع القيادة وجوهرها اذا هو تلك القدرة التى يستأثر بها الناظر فى التأثير على الآخرين وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم ، وشحذ هممهم ، وخلق تعاون بينهم فى سبيل تحقيق هدف بذاته ، والقيادة المدرسية فى اطار هذا المفهوم تعنى نمطا معينا من السلوك البشرى للقائد بالنسبة للأدوار التى يؤديها العاملون معه ، وتعنى أيضا نوعا معينا من العلاقة بينه وبينهم كجماعة متكاملة ، وكأفراد يختلفون فى المزاج وفى المشاعر وفى الاتجاهات وفى الدوافع وفى المشكلات .

وقد أظهرت البحوث والدراسات العلمية فى هذا المجال أن أحدا منا لا يولد ، وقد خط على جبينه أنه قائد ناجح ، أو أنه لا يصلح للقيادة ، حقيقة أن هناك عددا من الصفات والعوامل الشخصية التى تساعد المرء فى دوره القيادى مثل الذكاء وقوة الشخصية واللباقة وسعة الأفق والطموح ، الا أن جانبا هاما من السلوك القيادى مكتسب ، فالناس يدربون على القيادة ، ويتعلمون أصولها ، وأساليبها ويكتسبون خبراتها ، وتنمو فيهم المهارات القيادية ، ليتحقق لهم مستوى أعلى من الكفاية والنجاح فى مستقبل حياتهم ، ولهذا فالقادة الاداريون الآن مطالبون بأن يوسعوا مداركهم عن طريق الالمام بالعلوم والتخصصات المتعلقة بآدائهم لدورهم فى العملية الادارية ، فالمشكلات التى تواجههم فى العصر الحديث لم تعد من العمومية أو السطحية مثلما كانت من عشرين عاما ، وانما امتدت الى ميادين جديدة تتصل بعلوم الاحصاء والسياسة والتخطيط وعلم النفس والعلوم الاجتماعية وخاصة ما يتعلق منها بميدان الادارة كالاعتبارات الانسانية والاتصالات والسلطة(٤٢) .

الاتصالات فى الدور القيادى لناظر المدرسة :

يعتبر ناظر المدرسة ، هو الرئيس والقائد المباشر لمدرسته التى هى وحدة التعليم التى لا يكون للتنظيم كيان الا بها ، وبما يكون بها من نشاط وروح ومنفعة لأبناء الأمة ، وهو بطبيعة عمله كقائد متصل مباشرة بزملائه المعلمين وأبنائه الطلبة ، وهذا الاتصال المباشر هو العنصر الحى من التعليم(٤٣) اذ يستطيع أن يقوم بدور فعال فى توجيه المدرسين باعتباره قائدا لهم والمسئول الأول عن مدرسته (٤٤) . والناظر بشخصيته ومقدرته وحسن تصرفه يستطيع أن يواجه المشكلات التى تواجهه ما دامت الغاية المقصودة من التعليم ماثلة له ، وما دام رائده تحقيق المنفعة المقصودة من التربية ، وأكبر ما يستطيع ناظر المدرسة أن يحققه هو بث روح الجد والنشاط فى تلاميذه وخلق جو اجتماعى ورأى عام خلقى روحى ، ويدعم الحياة الاجتماعية التى تشمل كل من فى المدرسة من المعلمين والمتعلمين ، ويتصل بالآراء ، وبأهل البيئة التى تكون المدرسة فيها ، والعلاقة المباشرة بين ناظر المدرسة وسائر أعضاء مدرسته من معلمين ، ومتعلمين اذا قامت فى اطار هذه الحياة الاجتماعية الشاملة كانت أحرى بأن تكون وسيلة لاصلاح المعوج ، وبعث النشاط فى الجميع ، من أجل هذا كانت حالة المدرسة المعنوية ومستواها الثقافى وأثرها فى تلاميذها وأهل بيئتها متوقفة كل التوقف على ناظرها واتجاهه ، وشخصيته كقائد ناجح ، وأيضا ادراكه للغايات الكبرى التى تقصدها البلاد من التعليم :

والناظر كقائد لمدرسته يمكنه أن يتدارك كل نقص ، اذا هو جعل رائد مشاركة المعلمين والطلاب فى كل ما يؤدى الى اعلاء الروح وزيادة الجد والتسامى بالأخلاق وتربية الأجسام ٠ وجعل الدراسة وسيلة للنمو الفكرى والعاطفى ، واكتساب الخبرة عن طريق الممارسة والتجربة وحسن التصرف ، بناء على ادراك الفرد حدود الحريات فى الحياة الاجتماعية ، والشعور بالمسئولية قبل نفسه وقبل الجماعة التى هو أحد أفرادها ، ومما يستطيعه ناظر المدرسة فى مواجهة ما يعترضه من المشكلات أن يعمل على تقوية الاتجاه نحو عقد المؤتمرات المختلفة ، وحلقات الدراسة المختلفة ، وأن يباشر هو بنفسه عقد مثل هذه الاجتماعات فى دائرة مدرسته مع المعلمين والمفتشين ومع تلاميذه وأولياء أمورهم ، فليس من شك فى أن هذا الاتصال أداة لتنمية روح التآلف والتفاهم والوصول الى تعرف مواطن المشكلات والتماس الحلول لها(٤٥) ٠

ومن الملاحظ أن ناظر المدرسة كقائد ينبغى أن يركز على الغاية لا الوسيلة ، والاهتمام بالحصول على النتائج دون ضياع الجهود أو تشتتها فى بحث ودراسة الوسائل٠وهذا يتطلب بالضرورة الاتجاه نحو اختيار النظار القادة الذين يكافحون دائما حتى لا تطغى الوسائل على الهدف ، وحتى لا تصبح المدرسة هدفا وغاية فى ذاتها ، والذين يستطيعون تحمل جميع المخاطر المتصلة بالعملية الادارية ، هذه المخاطر قد تتعلق بترك التقيد بحرفيه القوانين واللوائح أو بالتنظيم الرسمى، أو بالتعليمات المالية ، وما اليها ، فالى جانب تحقيق الهدف تصبح مثل هذه المخاطر متغيرات مقبولة بحكم الظروف المعاصرة(٤٦) ٠

الدور الجديد للناظر كقائد :

فى ضوء هذا المفهوم السليم والواقعى للقيادة فى الادارة المدرسية ، والاتصالات فى الدور القيادى لناظر المدرسة كما سبق توضيحه يرسم الخطط ، أو يفكر لغيره ، أو يتحمل المسئولية عنهم ، أو يأمر غيره من الناس الى اعتباره الشخص الذى يقوم أساسا بدعوة الجماعة الى الاجتماع ، وهو المدرب والمنسق لأعمالها ، وقد بدأ ادراك مهمته الرئيسية على أنها مساعدة الجماعة على أن تتعلم كيف تقرر وتعمل لنفسها بكفاية أفضل ، ويمكن للقائد فى دور كمدرب للجماعة أن يؤدى عدة خدمات فريدة : ـ

١ ـ يساعد الناظر كقائد على تهيئة « مناخ اجتماعى » : اذا نظر القائد لنفسه على أنه أفضل من غيره من أفراد الجماعة ، وبدأ فى توجيه الأوامر اليهم ، فانه سيخلق بذلك جوا يشيع فيه التنافس والكراهية والشكلية والتخفظ والنقد

والتوبيخ ، وأما القائد الذى يعتبر نفسه زميلا فى العمل ، له وظائف خاصة يؤديها ويتصف اتجاهه نحو زملائه بالاحترام العميق لشخصياتهم ولقيمهم ، فانه يشيع بينهم جوا من الصداقة والتعاون والحرية ، وعدم الشكلية • ان وجود هذه الاتجاهات يخلق جوا من العمل يتيح للجماعة أن تكون لنفسها شخصية ناجحة تتميز بالوحدة الديمقراطية والمشاركة المتبادلة فى المسئولية •

٢ — يساعد القائد الجماعة على تنظيم نفسها : فهو يضطلع بمسئولية خاصة تتطلب منه أن يكون شديد الحساسية ليدرك أهمية تحديد وتوضيح أهـــداف وأغراض الجماعة ، ويجب أن يتأكد من أن أعضاء الجماعة يقومون باعداد جداول الأعمال وخطط العمل فى تعاون تام • كما يساعدهم على تحديد الأعمال المطلوبة وتنظيم اللجان وتنسيق الأفراد لتأدية هذه الأعمال •

٣ — يساعد القائد الجماعة على تحديد أساليبها فى العمل : يتطلب اتقان العمل اتباع أساليب منظمة لاصدار القرارات وانجاز الاعمال الاخرى ، وغالبا ما يعتبر الأسلوب البرلمانى المتبع لحل هذه المشكلة مغرقا فى الجمود الشكلية ، الا يناسب أغلب احتياجات الجماعات الديمقراطية ، وعلى ذلك فمهمة القـــائد مساعدة الجماعة على تحليل كل موقف على حدة ، وتقرير أنسب الأساليب لمواجهة احتياجاته ، فيمكن — فى أحد المواقف — الوصول الى قرار معين بنجاح كبير عن طريق المناقشة العامة ، وأخذ الآراء • وفى موقف آخر قد يكون من الأفضل أن تنقسم الجماعة الى مجموعات فرعية • وفى موقف ثالث قد يكون لعب الأدوار أفضل الأساليب الناجحة لدراسة الآراء المتضاربة • وينبغى أن تنظر الجماعة الى القائد على أنه خبير بأساليب العمل المختلفة •

٤ — يترك القائد مسئولية اصدار القرارات كلية للجماعة : وبالرغم من الحرية التى تعطى للقائد فى اثارة الأسئلة وتقديم الاقتراحات فى أى وقت يشاء ، فينبغى ألا يسمح لنفسه اطلاقا أن يوضع فى موقف يقوم فيه باصدار القرارات نيابة عن الآخرين ، فهو يدرك أن للجماعة الحق فى أن تخطىء ، وأنها لا تنمو الا اذا تعلمت كيف تتحمل المسئولية كاملة لما تصدره من قرارات ، وما تحسمه من أمور •

٥ — يساعد القائد أعضاء الجماعة على التعلم من خبراتهم ، ويمكن لأعضاء الجماعة تحسين الطرق التى يتبعونها فى العمل معا ، بأن يتعودوا الاهتمام بطرق انجاز الأمور قدر اهتمامهم بانجاز هذه الأمور نفسها ، وفى ذلك يتحمل القائد مسئولية خاصة وهى تدريب الجماعة باعتبارها وحدة واحدة لتصبح على وعى تام

بالأساليب التى تسلكها للقيام بأعمالها ، فضلا عن مضمون هذه الأعمال ، وأن تعمل على تقييم هذه الأساليب بطريقة موضوعية تسمح بتعديلها وتحسينها اذا اقتضى الأمر (٤٧) ٠

أن الدور الجديد للناظر كقائد تتحكم فيه الاتصالات التى سبق وعرفناها بأنها علاقات ، وكل سوء فى العلاقات معناه ســوء فى الاتصالات ، وعلى ذلك فالعلاقات السيئة بين المدرسين والناظر تؤثر فى العمل المدرسى ، وتؤدى الى فتور الهمم ، وهبوط الروح المعنوية ، ويحيل المدرسة الى أحزاب وشيع وتؤدى الى الفوضى والانقسام ، واكتساب التلاميذ الكثير من الصفات المرذولة ، مثل التعصب الأعمى والتملق والسير فى الركاب والاتجاه مع الريح ؟ وانتهاز الفرص والدرس والتجسس والتقول(٤٨) ٠

فقيام المدرس بعمله على الوجه الأكمل ٠ هو الخطوة الاولى لتقريب الشقة بينه وبين الناظر ، وفهم الناظر فهما صحيحا لوظيفته ودوره كقائد ناجح خطوة أخرى من جانبه نحو الهدف نفسه ، فالناظر ينبغى أن ينظر الى عمله على أنه قيادة ديمقراطية لا رئاسة تعسفية واستبدادية واستقلالية ، فلا يستغل سـلطته فى التسلط على المدرسة أو الزام أفرادها بالخضوع لرغباته وتحقيق الأهداف التى وضعها هو أو يعتبر هيئة التدريس أداة مسخرة لتنفيذ سياسته ٠

سادسا ـ الاتصال فى الرقابة على الادارة المدرسية :

تعتبر المدرسة وحدة من وحدات الادارة التعليمية على مستوى اجرائى معين هو مستوى المدرسة ، وللمدرسة أهداف تريد الوصول اليها وتحققها ، هــذه الأهداف هى ترجمة للفلسفة التربوية التى اشتقت من فلسفة المجتمع الذى أنشأ المدرسة أصلا لتربية أبنائه ، ومن ثم كانت الرقابة على الادارة المدرسية بهدف التأكد من الأفكار والنظريات الفلسفية السائدة فى المجتمع قد تجسدت فى صورة اجراءات تتحرك نحو أهداف معينة ، ومن أهم هذه الأهداف تحسين قابلية الانسان للعيش والعمل مع بنى جنسه ، وهذه هى أهم التحديات التى تواجه ادارة المدرسة، وعلى رأسها ناظر المدرسة ومعاونوه من وكلاء ومدرسين ، أو عليهم جميعا تقـع مسئولية المتطلبات الاجتماعية فى الوقت الحاضر (٤٩) ٠

ويعتبر ناظر المدرسة المراقب المستمر والمستديم فى مدرسته ، فهو كما نعلم جميعا يراقب كل ما يجرى فى مدرسته من أول اليوم الدراسى حتى نهايته ، وفى ذات الوقت هو الرئيس المباشر لجميع العاملين فى المدرسة التى تعتبر وحــدة تعليمية لا يكون للتعليم كيان الا بها ، وبما يكون فيها من نشاط وروح ومنفعة ،

وهو بطبيعة عمله متصل مباشرة بزملائه المعلمين وأبنائه الطلبة ، وهذا الاتصال المباشر هو العنصر الحي من التعليم(٥٠) ، اذ يمكنه أن يقوم بدور فعال فى توجيه المدرسين باعتباره المسئول الأول عن مدرسته(٥١) وأكبر ما يستطيع ناظر المدرسة أن يحققه هو بث روح الجد والنشاط فى تلاميذه ، وخلق جو اجتماعى ورأى عام خلقى وروحى ، ويدعم الحياة الاجتماعية التى تشمل كل من فى المدرسة من المعلمين والمتعلمين ويتصل بالآباء وبأهل البيئة المبينة التى توجد فيها مدرسته ، وللعلاقة المباشرة بين ناظر المدرسة وسائر أعضاء مدرسته معلمين ومتعلمين اذا قامت فى اطار هذه الحياة الاجتماعية الشاملة كانت أحرى بأن تكون وسيلة لاصلاح المعوج وبعث النشاط فى الجميع • وناظر المدرسة يباشر بنفسه ويكون حلقة الاتصال فى عقد المؤتمرات المحلية وحلقات الدراسة فى دائرة مدرسته مع المعلمين والموجهين ومع تلاميذه وأولياء أمورهم(٥٢) •

وناظر المدرسة على صلة مستمرة بالمعلمين الذين يعملون معه عن طريق زيارته لهم أثناء قيامهم بمسئولياتهم المختلفة فى الفصول ، وأماكن النشاط ، والاشتراك معهم فى العملية التربوية ، وتقويم أعمال المدرسين الأوائل على مدار العام الدراسى ، ومناقشتهم فيما يلاحظه عنهم (٥٣) •

ان الاتصال بين ناظر المدرسة أو مديرها - بأدواته المختلفة - مع هيئات التدريس وأوليات الأمور يحقق التعاون فيما بينهم ويؤدى الى أن يراقب مدرسته كفريق واحد ، وأن يتعاونوا فى تقديم برنامج تعليمى كفء ومتكامل ، وفى تنفيذ السياسة التربوية للمجتمع ، عن طريق العمل الجماعى والتضامن ، وعند ذاك تنجح الأهداف التربوية والتعليمية للمدرسة (٥٤) •

وعلى الرقابة فى هذه الحالة أن تفتح قنوات الاتصال بين المدرس والمدرس الأول والوكيل والناظر والآباء حتى تتحقق فى النهاية علاقات عامة تتمخض فى النهاية الى تعليم جيد مثمر وبناء ، فالهدف النهائى للرقابة « التعليم الجيد » (٥٥) •

مراجع الفصل الخامس

١ ـ د٠ محمد أحمد الغنام : الادارة التعليمية مفهومها ووظائفها وخصائصها مرجع سابق ص ٥٧ ـ ٥٨ ٠

٢ ـ د٠ محمد لبيب النجيحى : فى الفكر التربوى ٠ الانجلو ١٩٧٠ ص ١٥٨٠

٣ ـ د٠ عبد الكريم درويش ، د٠ ليلى تكلا : مرجع سابق ص ٢٢٥ ٠

٤ ـ د٠ ابراهيم سعد الدين « ماهية التخطيط » القاهرة معهد الادارة العامة ـ برنامج القادة الاداريين ١٩٦٣ ـ على الآلة الناسخة العربية ص ١

٥ ـ قرار وزارى رقم ٣٨٦ فى ١٩٥٩/٣/٢٤ م ١ ـ ٢ ٠

٦ ـ قرار وزارى رقم ٥٧٣ فى ١٩٦٠/٨/١ ٠

٧ ـ قرار وزارى رقم ٧٥٤ فى ١٩٦٠/٨/١ ٠

٨ ـ قرار وزارى رقم ٣٧ فى ١٩٦٢/٣/١٨ ٠

٩ ـ قرار وزارى رقم ٧٢ فى ١٩٦٢/٥/٣ ٠

١٠ ـ قرار وزارى رقم ٩٥ فى ١٩٦٥/١٢/٢٤ ٠

١١ ـ قرار وزارى رقم ١٤ فى ١٩٦٩/٢/١٦ ٠

١٢ ـ قرار وزارى رقم ٧٢ لسنة ١٩٦٩ فى ١٩٦٩/٥/٢٩ ٠

١٣ ـ د٠ اميل فهمى : الرقابة على الادارة التعليمية ٠ الانجلو ١٩٧٦ ص ٦٥ ٠

١٤ ـ Dale, (Ernest), Management, Theory and Practice, N. Y. Mac-Graw-Hill Book Co. 1965, pp. 224-225.

١٥ ـ Kontz, Harrold & Gril O'Donnell, Principles of Management, N. Y. Mc Graw Hill Book, Co. 1955, pp. 65-66.

١٦ ـ A E Tzioni, Modern Organization, Englewood Cliffs U.Y. Prentice-Hall, 1964, pp. 13-14.

١٧ ـ Waldo, Dwight, Ideas and Issues in Public administration. N. Y. McGraw Hill Book. Co. Jnc. 1956, pp. 80-82.

١٨ - قرار وزارى رقم ٦٩٠ فى ١٠/٨/١٩٥٩ .

١٩ - ذات القرار : م ١ - ٣ .

٢٠ - قرار وزارى رقم ٦٩١ فى ١٠/٨/١٩٥٩ .

٢١ - قرار وزارى رقم ١٢٢ فى ١٦/١١/١٩٦١ م ٣ .

٢٢ - أنظر القرار الوزارى رقم ٣٧ فى ٨/٣/١٩٦٢ بشأن تنظيم وزارة التربية والتعليم .

٢٣ - أنظر أيضا القرار الوزارى رقم ٧٢ فى ٣/٥/١٩٦٢ فى شأن تنظيم مديريات التربية والتعليم بالمحافظات .

٢٤ - قرار ووزارى رقم ٦٤ فى ٢٨/٩/١٩٦٦ . م ١ - ٣ .

٢٥ - Harold koontz, Cyrill O'Donnell, Reading in Management, McGraw-Hill Book, Co. Inc. N. Y. 1959, pp. 220-221.

٢٦ - Simon (Herbert), administration Behavior N. Y. The MacMillan Co. 1957, pp. 102-103.

٢٧ - د. سيد الهوارى : التنظيم . دار المعارف ١٩٧٢ ص ٣٢١ - ٣٢٣ .

٢٨ - White (Leonard), Introduction to the study of Public administration, V. Y. Macmillan Co. 1958, pp. 34-37.

٢٩ - د. عبد الكريم درويش ، د. ليلى تكلا . مرجع سابق ص ٣١٠ .

٣٠ - د. سعيد عبد الفتاح : الادارة العامة : المكتب المصرى الحديث ١٩٧١ ص ٣٠٨ .

٣١ - فيليب هـ. فينكس : فلسفة التربية . ترجمة محمد لبيب النجيحى . النهضة ١٩٦٥ ص ١٧٢ - ١٧٣ .

٣٢ - ذات المراجع ص ١٧٢ - ١٣٧ .

٣٣ - مجلة العلوم الادارية : المشاكل الادارية المتعلقة بالتنسيق فى مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية . العدد الثالث ١٩٦٩ ص ١٦٥ - ١٦٧ .

٣٤ - ذات المصدر ص ١٧٢ .

٣٥ - قرار وزارى رقم ١١١ فى ١٥/٧/١٩٦٩ .

٣٦ - قرار وزارى رقم ١٢٦ فى ١٦/٨/١٩٦٩ .

٣٧ ـ د· اميل فهمى شنوده : معلم التربية وعلم النفس لدور المعلمين والمعلمات ـ دراسة ميدانية ـ الانجلو ١٩٧٦ · الفصل السادس ·

٣٨ ـ محمد منير مرسى : الادارة التعليمية · مرجع سابق ص ١٨٧ ·

٣٩ ـ Simon (H. A.), Administrative Beheviour, A Study of Dicison Making Process in administrative organization Macmillan Co. 1951, p. 154.

٤٠ ـ محمد أحمد الغنام : الادارة التعليمية · مرجع سابق ٦٩ ـ ٧١ ·

٤١ ـ Simon (Herbert) & Thompson (Victor) Public Administration, N. Y. Alfred A Knoth, 1950, P. 291.

٤٢ ـ د· عبد الكريم درويش ، د· ليلى تكلا (مرجع سابق) ص ٣٤٥ ـ ٣٤٦ ·

٤٣ ـ قرار وزارى رقم ١١٨٨٤ فى ١٩٥٤/٣/٤ ·

٤٤ ـ Morphet (Edgar L.), Johns (Roe. L.), Reller (Theodore L.), Educational Administration, concepts Practices, and Issues, Prientice-Hall, Inc. U.S.A. Second printing 1959, p. 56

٤٥ ـ قرار وزارى رقم ١١٨٨٤ فى ١٠٥٤/٣/٤ ·

٤٦ ـ د· عبد الكريم درويش ، د· ليلى تكلا · مرجع سابق ص ٣٤٣ ·

٤٧ ـ مالكولم وهولدا نولز : كيف نعد قادة أفضل ـ سلسلة العلاقات الانسانية (٢٤) مترجم ، دار العلم · القاهرة ١٩٦٩ ص ٢٠ ـ ٢١ ·

٤٨ ـ أبو الفتوح رضوان وآخرون : المدرس فى المدرسة والمجتمع · الانجلو ١٩٥٦ ص ١٩٥ ـ ١٩٧ ·

Campell (Clyde M.) Practical Application of Democratic Administration N. Y. 1958, pp. 20-22.

٥٠ ـ قرار وزارى رقم ٤٧٢ فى ١٩٥٥/٨/٢٢ ·

٥١ - Morphet, (Edgar L.) Op. cit., pp. 14-15.

٥٢ - قرار وزارى رقم ١٨٤٤ فى ١٩٥٤/٣/٤ .

٥٣ - قرار وزارى رقم ١١٢٧٠ فى ١٩٥٣/٥/١٨ .

٥٤ - Krezevich (Stephen J.), Administration of Public Education, Harper & Brothers N. Y. 1962, p. 66.

٥٥ - Stoops & Emery, Raffertry (I. R.) Practices and Trends in School Administration, Ginn and Co. X. Y. 1961, pp. 56-58.

الفصل السادس

بعض مشكلات الاتصال التربوى

أولا ـ مشكلات تتعلق بنقل الرموز Symbols :

لقد استطاع الانسان أن يكتشف طريقة جديدة للتكيف مع بيئته ، تميزه عن بقية الحيوانات فى سلم التطور ، وهى أنه خالق الرمز ومستخدمه ، وهـذا الاكتساب الجديد قد غير الحياة الانسانية كلها ، فالانسان لا يغيش فى مجرد واقع خارجى ، ولكنه يعيش فى بعد جديد من هذا الواقع ، فالانسـان فى استجابته للمؤثرات البيئية المختلفة يختلف عن الحيوان ، اذ أن الحيوان يستجيب استجابة مباشرة للمؤثر الخارجى بينما نجد أن استجابة الانسان تدخل فيها عملية التفكير التى تجعل هذه الاستجابة معقدة مما قد يؤخرها أو يعرقلها أو يبطىء بهـا أو يسرع • وعلى هذا لم يعد الانسان يعيش فى عالم مادى فحسب ، ولكنه يعيش فى عالم رمزى ، فاللغة والفن والدين ما هى الا أجزاء من هذا العالم ، وهى الخيوط التى تنسج الشبكة الرمزية للخبرة الانسانية ، وكل تقدم انسانى فى الفكر أو العمل يرتفع بمستوى هذه الشبكة ويقويها ، فلم يعد الانســـان كذلك يواجه الحقيقة المادية وجها لوجه ، ولكنه يواجهها من خلال هذا النظام الرمزى الذى خلقه بنفسه ، وبدلا من أن يتعامل مع الأشياء فى ذاتها ، يتعامل دائما مع نفسه ، ذلك لأنه قد غلف نفسه بالأشكال اللغوية والصور الفنية والرموز الاسطورية والطقوس الدينية ، حتى انه لا يستطيع أن يرى شيئا أو يعرف شيئا رؤية مباشرة ، ومعرفة مباشرة ، الا من خلال هذا الوسط الصناعى الذى خلقـــه بنفسه ، لدرجة أن الفيلسوف الألمانى « ارنست كاسيرر » يعرف الانسان بأنه خالق الرمز ومستخدمه مرتفعا بذلك درجة فوق أولئك الذين عرفوا الانسان بأنه حيوان عاقل يعتمد على المنطق ، ويضيف كاسيرر الى ذلك بأن الانسان يتميز عن باقى الحيوانات بهذه الصفة الأساسية من فكر رمزى وسلوك رمزى يحددان المظاهر الأساسية للحياة الانسانية ، وأساس التقدم لثقافة الانسان وحضارته(١) ، ولما كان قد سبق لنا أن عرفنا الاتصال اجرائيا بأنه نقل للمعانى والأفكار ، فان الاتصال يتم عن طريق

الرموز أى أن معنى الرمز قد انتقل ، ويمكن استعمال الأصوات والأفعال والايماءات وغيرها كعلاقات Signs أو رموز ، ويتحدد معناها حسبما ارتبط بها فى الماضى ، ويعتبر انتقال المعانى من شخص لآخر والسلوك المتبادل ، والتفاعل جوهر عملية الاتصال ، وحيث أن معظم التأثير المتبادل بين الأفراد يتم عن طريق الرموز ، فان الاتصال هو الظاهرة الاجتماعية الأساسية ٠

ولا يمكن القول أن عملية الاتصال قد تمت بين مرسل الرموز ، وليكن ناظر المدرسة مثلا ومستقبلها وهو المعلم ، الا اذا فهم كل منهما موقف الآخر ، أو بمعنى آخر اذا حدث تجاوب بينهما ، أو أدرك المعلم وجهة نظر الناظر ٠ وعلى هذا فلكى يتم الاتصال يجب أن يكون معنى الرمز واحداً عن المرسل (الناظر) والمستقبل وهو المعلم(٢) ٠ ومن أهم مشكلات الرموز ما يلى : ـ

١ ـ أننا جميعا نشترك فى عملية الاتصال ، الا أننا ندرك جميعا تعقيدات هذه العملية ، ويبدأ الاتصال بالتقاء طرفين ، ولكن الالتقاء لا يعقبه بالضرورة اتصال ، فالاتصال يتطلب بالضرورة نقل المعانى ، ويتم هذا عن طريق عملية أخذ

وعطاء بين الطرفين أى بواسطة مثيرات واستجابات متبادلة بين الطرفين ، فالاتصال يتم ـ من وجهة النظر الاجتماعية ـ عندما يتعرف كل طرف على وجهة نظر الآخر ، ونحن نستعمل اصطلاح الاتصال لنعبر عن التفاعل عن طريق الرموز ، وتتخذ الرموز أشكالا عدة من الكلمات أو الايماءات أو الصور أو الرسومات أو غيرها التى تستخدم كمثيرات للسلوك والتى لا تستمليه الا اذا كان لها معنى معينا عند الشخص الذى يستجيب ٠

٢ ـ نحن لا نستجيب فى عملية الاتصال للرموز كما هى ـ بل كما ندركها نحن ويؤثر فى عملية الادراك عوامل كثيرة : منها خبراتنا السابقة ، وحالتنا النفسية والجسمية الراهنة ، واتجاهاتنا وتوقعاتنا وغيرها(٣) ٠

٣ ـ اختلاف خلفيات كل فرد عند استخدام الرموز ، فالمعانى يمكن أن تنتقل بأنواع أخرى من الرموز بالاضافة الى الرموز اللفظية ، كاشارات اليد ، وتعبيرات الوجه ، وأوضاع الجسم والزى وغيرها على أن هذا ولا شك تعتمد التفسيرات على « الخلفية » أو على التعريف الذى يحدد به الموقف ، فالابتسامة قد تكون عنوان صداقة وعلاقة اشمئناط أو رمز شك أو سخرية(٤) ٠ ومن هذا كله يتضح كيف أن المشكلات التى تتعلق بنقل الرموز تقف عقبة لتحقيق فعالية الاتصال الأمثل ٠

ثانيا ـ المشكلات اللغوية :

اللغة وسيلة الاتصال الاجتماعى ، فيذكر دافيــــد ابركرومبى David Abercrombie فى كتابه Problems and Principles in language study أن اللغة تعتبر من وجهة النظر الحديثة نشاط اجتماعى أكثر منه تعبير عن الذات، وهناك ارتباط وثيق بين القول بأن الانسان حيوان ناطق متكلم ، وبين أنه حيوان اجتماعى ، وتعريف اللغة كوسيلة لتوصيل الأفكار تعتبر الآن حقيقة ناقصة ، وربما اذا عرفنا اللغة بأنها وسيلة للاتصال الاجتماعى ، يكون هذا تعبيرا أفضل وأصدق ـ فمن الطبيعى أن اللغة أداة لتوصيل الأفكار ، ولكن معظم استخداماتها لا تضمن ذلك ـ ومثال ذلك أن أى جهد مشترك ينفذ عن طريق عدد من الناس نتيجة أمر صادر اليهم فان نجاح جهدهم يعتمد على اللغة ، وفى هذه الحالة فـان اللغة لا توصل أفكارا ٠

واللغة كوسيلة للاتصال الاجتماعى ذات أهمية كبرى ، فمعظم النـــاس يشعرون أن الرجل الصامت رجل خطير ، فالحديث يجعل الناس فى انسـجام Harmony مع بعضهم البعض ، ويعرف مالونسكى Malivowski عالم الاجتماع اللغة كوسيلة للاتصال الاجتماعى على أنها تجاوب اتصالى Phatic Communion أى أنها روابط من الاتحاد تخلق نقط عن طريق تبادل الكلام ، وهى تدخل فى الخبرة اليومية لكل منا مهما اختلفت درجة ثقافته(٥) ٠

نخلص من هذا أن اللغة من أهم العوامل الهامة التى تؤثر فى نجاح عملية الاتصال ، فاللغة هى مادة التعبير عن موضوع الاتصال ، ولعل مشكلاتها تكمن فى أن كلماتها ذات معان مختلفة أو تكون الصياغة معقدة أو غير منطقية ، فلا يفهم القارىء ما يعنيه الكاتب ، وقد تكون المعانى غير واضحة بسبب التفاوت فى التعليم والثقافة أو بسبب نوع التخصص ، كذلك فان طريقة نطق الألفاظ قد توحى بمعنى غير مفهومها العادى ، فالتعبير الذى يستعمله ناظر المدرسة للتعليق على اقتراح تقدم به أحد المعلمين ، قد يحمل معنى التقدير وقد يحمل فى ذات الوقت معنى التهكم ، وهذا الاختلاف تحدده طريقة الالقاء وكيفية استعمال الألفاظ ٠ وقد يكون العائق هو عدم وضوح المعانى بالنسبة للقارىء ، كما فى حالة النشرات والقرارات التى يصدرها ناظر المدرسة ويحتار فى محاولة فهمها من يطلب اليهم تنفيذها من المعلمين ، بسبب الغموض أو التناقض أو عدم التركيز ، وربما يكون هذا راجعا الى عدم وضوح الصورة الأساسية فى ذهن مصدر التعليمات أو أنه مع وضوحها فى ذهنه لم يختر لها من التعبيرات والألفاظ ووسائل النقل ما يناسبها وينقلها على حالها(٦) ٠ فاللغة اذن هامة فى عملية الاتصال ، اذ هى العملية التى يحصل بها الانسان على حاجاته ، بل هى نظام عرفى لرموز صوتية يستغلها الناس فى الاتصال بعضهم ببعض ٠ واللغة تتضمن أربعة جوانب : ـ

١ - النظام : ويقصد به أن اللغة تعمل فى نظام خاص بها داخل نماذجها التى تتكرر ، أو داخل تنظيمها الذى له معنى بالنسبة للشعب أو الثقافة التى تتكلمها ، والأصوات التى تستعمل لتكون كلمات والتى بدورها تستعمل فى تكوين مقاطع دائما ما تكون مرتبطة بطرق أو تفهيمات معينة ، والتى تعطى معنى موحد لكل المتكلمين بهذه اللغة(٧) ، ولكل لغة نظامها الخاص ، الا أن هناك وجوه شبه بين نظم اللقاء فى العالم مصدرها النظرة الانسانية ، وليست للغة قوانين ثابتة ، ذلك أن اللغة سلوك انسانى فى مجتمع انسانى ، أى أن للانسان دخلا فى تطويرها وتغييرها .

٢ - عرفية اللغة : أى أن اللغة يحكمها العرف الاجتماعى ، لا المنطق العقلى ، بمعنى أنه لا صلة بين الكلمة ومعناها سوى ما تعارف عليه الأفراد من أن هذا الشىء له هذا الاسم ، والتطورات اللغوية بطيئة وتدريجية ، وتلحق باللغة دون قصد .

٣ - الأصوات : من أوضح مظاهر اللغة ومقوماتها الأصوات ، وهذه الأصوات بمثابة الوسط الذى تنتقل خلاله الأفكار ، وكل ما يجول بذهن الأفراد الذين يتصلون بعضهم ببعض .

٤ - المجتمع الانسانى : وهو كالتربة بالنسبة للزهرة ، فالفرد اذا عزل عن المجتمع فانه لا يتكلم ، ولا يعرف لغة هذا المجتمع ، فالمجتمع والأسرة هما البيئة الأساسية التى يتعلم ويكتسب الفرد فيها اللغة .

ولا يستطيع أحد أن ينكر اعتبار اللغة أنها الأدارة الرئيسية للاتصال بين النظار والمعلمين فى الادارة التعليمية على المستوى الاجرائى وغيرها من المنشآت المختلفة ، واستخدام اللغة فى الاتصال ليس من الضرورى أن يخضع لقواعد اللغة الصحيحة ، بل ان المهم استخدام اللغة التى تكون قادرة على نقل المعانى التى يقصدها الناظر للمعلمين أو العكس(٩) سواء أكانت لفظية أم غير لفظية ، وبذلك فحركة اليد مثلا تعتبر لغة ، وايماء الرأس لغة ، وقس على ذلك ، غمز الحاجب ورمز الشفة وانقاض الرأس ، وطرف الجفون ، والتصفيق ، ورفع اليدين للدعاء ، وبسط اليدين للسؤال تكففا ، فالاشارة التى تؤدى الى فهم معنى ما تخدم نفس الغرض الذى تسعى الألفاظ الى تحقيقه(١٠) .

واللغة أيضا بالرغم من أنها لها فعاليتها فى الاتصال فانها كذلك من عوامل فشل الاتصال ، فهى قد تكون مساعدة للاتصال كما فى حالة الوحدة اللغوية للمتصلين ، وقد تكون عائقا للاتصال كما فى حالة اختلاف لغة المتصلين،

فاللغة المناسبة فى المدرسة تساعد على تحقيق الاستجابة المناسبة من المتصل ، ويكون ذلك باختيار الكلمات والأفكار بحيث تتناسب مع المستوى الثقافى والعقلى ، أى أن تكون اللغة باختصار مناسبة لمستوى المعلمين فى المدرسة ، ذلك أن وظيفة اللغة الأساسية ليست مجرد التعبير عن المعانى ، بل التأثير فى نفس المستمع لحثه على القيام بعمل ما حركيا كان أو ذهنيا للتأثير فى ذهن المستمع واقناعه وحمله على الموافقة على الآراء وتكييف سلوكه وفقا لهذه الآراء (١١) ٠

ثالثا ـ مشكلات خاصة بمعانى اللغة ودلالتها Semantics :

ترجع أهم ظواهر التطور الدلالى للغة الى ثلاثة أنواع : ـ

١ ـ تطور يلحق القواعد المتصلة بوظائف الكلمات ، وتركيب الجمل ، وتكوين العبارة ، وما الى ذلك كقواعد الاشتقاق والصرف والتنظيم الخ ٠٠ وذلك كما حدث فى اللغة العامية ، ومن الأمثلة على ذلك : ـ

(أ) اذا تجردت من علاقات الاعراب : يوقف فى جميع هذه اللهجات بالسكون على جميع الكلمات المعربة بالحركات ، وتلتزم حالة واحدة فى الكلمات المعربة بالحروف والمثنى ، جمع المذكر السالم ، الأسماء الخمسة ٠٠٠ الخ ، فيقال أخوك مجتهد ، ضربت أخوك ، سلم على أخوك ٠٠٠) فوظيفة الكلمة فى العبارة لا تفهم فى لغاتنا العامية الا من مجرد السياق أو من ترتيبها بالنسبة لبقية عناصر الجملة ٠

(ب) اذا تغيرت فيها قواعد الاشتقاق : فقد تغيرت وجوه التصريف العربية تغييرا كبيرا فى اللغات العامية ، حتى لا تكاد تعثر فيها على فعل باق على حالته العربية الصحيحة من هذه الناحية ٠

(جـ) اذا اختلفت مناهج تركيب العبارات : فمن ذلك مثلا نعت المثنى بصفة الجمع ، وتأخر الاشارة فى تركيب الجملة من المشار اليه ٠

٢ ـ تطور يلحق الأساليب ، كما حدث فى لغات المحادثة العامية المتشعبة عن العربية ، اذا اختلفت أساليبها اختلافا كبيرا عن الأساليب العربية الاولى ، وكما حدث للغة الكتابة فى عصرنا الحاضر اذ تميزت أساليبها عن أساليب الكتابة القديمة تحت تأثير الترجمة والاحتكاك بالآداب الأجنبية ورقى التفكير وزيادة الحاجة الى الدقة فى التعبير عن حقائق العلوم والفلسفة والاجتماع ٠٠٠ وهلم جرا ٠

٣ — تطور يلحق معنى الكلمة نفسه ، كأن يخصص معناها العام ، فلا تطلق الا على بعض ما كانت تطلق عليه من قبل ، أو يعمم مدلولها الخاص فتطلق على معنى يشمل معناها الأصلى ومعانى أخرى تشترك معه فى بعض الصفات ، أو تخرج عن معناها القديم ، فتطلق على معنى آخر تربطه به علاقة ما ، وتصبح حقيقة فى هذا المعنى الجديد بعد أن كانت مجازا فيه أو تستعمل فى معنى غريب كل الغرابة عن معناها الأول ٠٠٠ وهلم جرا ٠

خواص التطور الدلالى للغة ومناهجه :

للتطور الدلالى بمختلف أنواعه خواص كثيرة أهمها : —

١ — أنه يسير ببطء وتدرج ٠ فتغير مدلول الكلمة مثلا ، لا يتم بشكل فجائى سريع ؛ بل يستغرق وقتا طويلا ، ويحدث عادة فى صورة تدريجية ، فينتقل الى معنى آخر قريب منه ، وهذا الى ثالث متصل به ٠٠٠ وهكذا دواليك، حتى تصل الكلمة أحيانا الى معنى بعيد كل البعد عن معناها الأول ٠

٢ — أنه يحدث من تلقاء نفسه بطريق آلى لا دخل فيه للارادة الانسانية : فسقوط علامات الاعراب فى اللهجات العربية الحاضرة وتغير أوزان الأفعال ، وتأنيث بعض الكلمات المذكرة ، وتذكير بعض الكلمات المؤنثة (فيقال مثلا فى عامية بعض المناطق المصرية : رأسى كبيرة ، وبطنى كبيرة ، بدلا من رأس كبير وبطن كبير) وجمع صفة المثنى (فيقال « كتابين كبار » بدلا من « كتابان كبيران ») وتأخر الاشارة عن المشار اليه (فيقال « الكتاب ده » و « الكتابين دول » بدلا من « هذا الكتاب » و « هذان الكتابان ») وتزحزح كثير من المفردات عن مدلولاتها الأولى الى معان جديدة ٠

٣ — أنه جبرى الظواهر ، لأنه يخضع فى سيره لقوانين صارمة لا بد لأحد على وقفها أو تعويقها ، أو تغيير ما تؤدى اليه ٠

٤ — أن الحالة التى تنتقل اليها الدلالة ترتبط غالبا بالحالة التى انتقلت منها باحدى العلاقتين اللتين يعتمد عليهما تداعى المعانى ، ونعنى بهما علاقتى المجاورة والمشابهة ، فتارة يعتمد انتقال الدلالة على علاقة المجاورة المكانية كتحول (معنى « ذقن » فى عامية المصريين الى معنى « اللحية ») ، وتارة تعتمد على المجاورة الزمنية كتحول معنى العقيقة (هى فى الأصل الشعر الذى يخرج على الولد من بطن أمه) الى معنى الذبيحة التى تنحر عند حلق ذلك الشعر ٠ وتارة يعتمد على علاقة المشابهة كتحول معنى « الأفن » (وهو فى الأصل قلة لبن الناقة) الى معنى قلة العقل والسفه الخ ٠

٥ ـ أن التطور الدلالى فى غالب أحواله مقيد بالزمان والمكان • فمعظم ظواهره يقتصر أثرها على بيئة معينة وعصر خاص •

٦ ـ أنه اذا حدث فى بيئة ما ظهر أثره عند جميع الأفراد الذين تشملهم هذه البيئة • فسقوط علامات الاعراب فى لغة المحادثة المصرية مثلا لم يفلت من أثره أى فرد من المصريين(١٢) •

ومن الملاحظ أن من أهم عوامل التطور الدلالى ما يلى : ـ

ـ عوامل تتعلق باستخدام الكلمات ، فمدلول الكلمات يتغير تبعا للحالات التى يكثر فيها استخدامها فمثلا انتقل معنى « الوغى » من اختلاط الأصوات فى الحرب الى الحرب نفسها ، ومعنى الغفر والغفران من الستر الى الصفح عن الذنوب الخ •

ـ عوامل تتعلق بمبلغ وضوح الكلمة فى الذهن ، فكلما كان مدلول الكلمة واضحا فى الأذهان قل تعرضه للتغير ؛ وكلما كان مبهما غامضا مرنا كثر تقلبه وضعفت مقاومته لعوامل الانحراف •

ـ عوامل تتعلق بأصوات الكلمة • فثبات أصوات الكلمة يساعد على ثبات معناها ، وتغيرها يذلل أحيانا السبيل الى تغيره •

ـ عوامل تتعلق بالقواعد • فقد تذلل قواعد اللغة نفسها السبيل الى تغير مدلول الكلمة ، وتساعد على توجيهه وجهة خاصة •

ـ عوامل تتعلق بانتقال اللغة من السلف الى الخلف • فكثيرا ما ينجم من هذا الانتقال تغير فى معانى المفردات • وذلك أن الجيل اللاحق لا يفهم جميع الكلمات على الوجه الذى يفهمها عليه الجيل السابق ، ويساعد على هذا الاختلاف كثرة استخدام بعض المفردات فى غير ما وضعت له عن طريق التوسع أو المجاز •
ـ قد يكون العامل فى تغير معنى الكلمة أن الشىء نفسه الذى تدل عليه قد تغيرت طبيعته أو عناصره أو وظائفه أو الشئون الاجتماعية المتصلة به ••• وما الى ذلك •

ـ عوامل تتعلق باختلاف الطبقات والجماعات • فكثيرا ما ينجم عن اختلاف الناس فى طبقاتهم وفئاتهم اختلاف مدلول الكلمات وخروجها عن معانيها الأولى • ويؤدى الى ذلك ما يوجد بين الجماعات الناطقـة باللغة الواحدة من فروق فى الخواص الشعبية والجسمية والنفسية وفى شئون السياسة والاجتماع والثقافة

والتربية ومناحى التفكير والوجدان ومستوى المعيشة وحياة الأسرة والتقاليد والعادات وفى الظروف الطبيعية والجغرافية المحيطة بكل جماعة منهـا ، وما تزاوله كل طبقة من أعمال وتضطلع به من وظائف ، والآثار العميقة التى تتركها كل وظيفة ومهنة فى عقلية المشتغلين بها ، وحاجة أفراد كل طبقة الى دقة التعبير وسرعته وانشاء مصطلحات خاصة بصدد الأمور التى يكثر ورودها فى حياتهم وتستأثر بقسط كبير من انتباههم وما يلجئون اليه من استخدام مفردات فى غير ما وضعت له أو قصرها على بعض مدلولاتها المتعبير عن أمور تتصل بصناعاتهم وأعمالهم وهلم جرا ...

رابعا ـ مشكلات خاصة بالفروق الفردية والتخصص :

قد تكون الفروق الفردية والتخصص من أهم مشكلات وعوائق الاتصال فى الادارة التعليمية على المستوى الاجرائى ، فنجد طوائف المعلمين يختلفون فى حاجاتهم ورغباتهم ، كما يختلفون فى اتجاهاتهم وعقائدهم ونتيجة لذلك يدركون الأمور بطرق مختلفة باختلاف وجهات نظرهم ، ونضرب على ذلك بعض الأمثلة ... فعلم اللغة العربية فى مدارسنا الثانوية خريج كليات الأزهر الشريف ، وكلية دار العلوم والشريعة وأقسام الكلية العربية بكليات الآداب والتربية ...

معلم اللغة الاجنبية من خريجى كليات الألسن وكليات التربية والآداب وكليات البنات ... ومعلم العلوم والرياضيات خريجى كليات المعلمين وكليات العلوم والزراعة وكليات التربية . وفى دراسة ميدانية قام بها الباحث على معلمى التربية وعلم النفس بدور المعلمين والمعلمات ، اتضح أن الذى يقوم بتدريس هذه المادة خريجى دار العلوم وكلية آداب قسم لغة عربية وشريعة وقانون وآثار وانجليزى ومواد اجتماعية وفلسفة واجتماع(١٣) ، ولنا أن نتصور مشكلات الاتصال نتيجة لهذه الفروق الفردية والتخصص بين طوائف المعلمين ، لذلك يطالب الباحث بالتجانس بين المعلمين ، بمعنى توحيد مصادر اعدادهم فالتجانس بين المعلمين يؤدى الى التوافق والتقارب بينهم فى المستوى الثقافى والاقتصادى وفاعلية الاتصال تتأثر بدرجة كبيرة بمدى التجانس الموجود بين فئات المعلمين فعدم تجانسهم يعتبر أحيانا من مشكلات وعوائق الاتصال . ويكفى أن من نتائج الفروق الفردية والتخصص ، تتولد حساسيات طائفية بين أبناء المهنة الواحدة من المعلمين ، ويولد صراعات تنعكس على العملية التربوية فى صورة تعصب لوجهة نظر دون أخرى ، وكثيرا ما ينبع من هذا ظاهرة الانعزال وظهور الشلل نتيجة الانفصام المترتب على التخصص(١٤) .

ان تفسير المعلم المضمون بالاتصال يتوقف على حالته النفسية وطريقة تفكيره وثقافته ، وعلى كثير من العوامل الاقتصادية والاجتماعية المختلفة • فمثلا : اذا نقل أحد المعلمين من مدرسة لأخرى خارج محافظته أو داخلها ، فقد يفهم من نقله أن موجه مادته غير راض عنه ، أو أن هناك احتمالا لنقله لعمـــل غير التدريس ، وربما يفهم من معلم آخر أن هناك ترقية قادمة فى الطريق أو مرشح لوظيفة أعلى ، فالفروق الفردية ، تجعل للكلمة الواحدة معانى تختلف من شخص لآخر ، وهذا يعتبر فى حد ذاته من مشكلات وعوائق الاتصال •

خامسا — مشكلات تتعلق بالأبعاد الديناميكية للاتصالات :

عرفنا من قبل أن التنظيم من عمليات الادارة التعليمية الهامة على المستوى الاجرائى ، ولكن التنظيم وحده لا يكفى ، انما جريان التنظيم واتصال عناصره فى حركات داخلية وخارجية يسمى بالأبعاد الديناميكية للاتصـــالات ، لذلك لا بد من التغلب على مشكلات الأبعاد الديناميكية للاتصالات بالوسائل الآتية : —

— أن تكون خطوط الاتصال مزدوجة كلما أمكن ذلك ، بحيث يسير كل منها جيئة وذهابا فى آن واحد ، فاتصال الناظر بالمدرس ، مثلا ، لا يكون عن طريق واحد رأسه الناظر وأسفله المعلم ، انما ينبغى أن يكون من الناظر الى المدرس ومن المدرس الى الناظر فى نفس الوقت •

— ينبغى أن تكون خطوط الاتصال قصيرة مختصرة ما أمكن ، فمن أكبر عوامل ضعف الاتصال ضخامة الجهد الذى يبذل فيه ، وطول الوقت الذى يضيع عليه ، وكثرة التحويلات والنقط المفتاحية التى تحد من سرعة رفعه •

— ينبغى أن تكون خطوط الاتصال وأدواته واضحة ، فمن أكبر عوامل الاضطراب والتعطيل فى العمل ألا يعرف المرء فى أى اتجاه يتصرف أو من يتصل به ليحل مشكلته ، أو ما نهاية العمل الذى بدأه • ثم من أكبر عوامل الاضطراب والتعطيل فى العمل أن تأتى نشرة ، فعلا وهى أداة من أدوات الاتصال ، حاوية لكثير من العبارات الغامضة المبهمة أو العامة الى حد الميوعة •

— ينبغى أن يتوافر فى العمل جو من الحرية والاطمئنان يعين على سلامة الاتصال وصدقه(١٥) • على أنه لا بد أن نلفت النظر الى أن الأبعاد الديناميكية للاتصالات أولا وأخيرا ليس بين أجهزة ، وانما بين أفراد ، ومن ثم اذا تباعدت مشاربهم ومصالحهم ودوافعهم وأساليب اعدادهم ومفاهيمهم وخبراتهم كان ذلك مدعاة نصف الاتصال فيما بينهم والعكس صحيح ، ولنعطى بعض الأمثلة لنوضح ذلك : —

(أ) وضوح الفكرة : الفكرة هى بداية كل اتصال ، فاذا لم تكن واضحة أساسا فى ذهن المتصل ، فانه لا يستطيع توضيحها للمتصل به ، وتكون الرسالة غير مفهومة ، فتحديد المشكلة أو الفكرة جيدا يساعد على تبسيطها وايصالها كاملة دون تحريف أو لبس (٢٠) .

(ب) المشاركة : والمقصود بها اشراك المعلمين فى اتخاذ القرارات وفى المقترحات الخاصة بالعمل ، وذلك لرفع معنوياتهم ، واحساسهم بالانتماء ، وبأنهم جزء من المدرسة ، وبأنهم يتخذون القرارات بأنفسهم وليست مفروضة عليهم ، ويكون ذلك بعقد الاجتماعات والندوات وتشكيل اللجان وغيرها من وسائل الاتصال التى تحقق هذا المبدأ فكل اتصال يقوم على مشاركة الأطراف المشتركة فيه اشتراكا فعالا عادة يكون اتصالا جيدا .

(ج) النقل : أى نقل الفكرة أو الرأى من المتصل الى المتصل به ، فيجب تحديد المتصل به بالضبط ، وطبيعته ، ومستوى ثقافته وجنسه وسنه ثم بعد ذلك تحديد الطريقة التى تستخدم فى توصيل الفكرة أو الرأى . هل يستخدم الأسلوب الشفهى ، أم الأسلوب الورقى ، وان كان الأسلوب الشفهى هو الذى سيستخدم ، فتحدد أى وسيلة شفهية ، واختيار الأفضل من هذه الوسائل التى تحقق أكفأ اتصال ممكن ، وان كان الاتصال بالطريقة المكتوبة فنختار الوسيلة التى تتناسب مع المتصل به أيضا بحيث يتحقق أكفأ اتصال بين المتصل والمتصل به .

(د) الدافع : وهو عبارة عن مثير داخلى يحرك سلوك الفرد ويوجهه للوصول الى هدف معين(٢١) . وكل فعل من الأفعال يحركه أكثر من دافع ، لذلك يجب التأكد من أن الأفعال تخدم الاتصال ، اذ أن أبلغ أنواع الاتصال ، فيما يفعل لا فيما يقال . فيجب أن تؤكد الأفعال الأقوال ، فالأفعال فى الأجل الطويل يكون لها أثر أكبر من الأقوال وتأثير قوى على الاتصال ، فالناظر الناجح يمكنه مثلا ، أن يوصل للمعلمين والعاملين معه ، اتجاهات الأمانة والعدالة والنظام والموضوعية دون أن ينطق بكلمة واحدة لهؤلاء جميعا ، فالاتصال الفعال لا يتطلب أن يكون مفهوما فحسب ، ولكن يتطلب أيضا أن يكون مقبولا ومقنعا للمعلمين فى المدرسة ، ينبغى تقوية العلاقات الانسانية بين الادارة المدرسية والمعلمين لتتوفر الثقة بينهما ، وبالتالى يشعر المعلمون بأن أى قرار تتخذه الادارة هو لصالحهم ، وبالتالى يكون ذلك دافعا لهم لتقبل القرارات والتعليمات والتوجيهات والآراء من المستويات الادارية العليا والاقتناع بها وتنفيذها ، كما أن الادارة المدرسية ينبغى أن تضع حوافز مادية وأدبية بين كل فترة وأخرى لزيادة الصلة وتقوية الرابطة بينهما وبين العاملين لتحقيق اتصال سليم وفعال .

(هـ) الانصات : فى مقدمة المهارات التى تقرر نجاح القائد الادارى قدرته على الاستماع الى الآخرين ، فالمعلومات التى تصل الى الناظر والتى على أساسها يبنى قراراته السليمة ينقل معظمها اليه من خلال الحديث الشفهى ، والاستماع الى كل ما يقوله الآخرون ليس بالمهمة السهلة ، وخاصة حينما تستبد بنا الرغبة فى المقاطعة ، أو حينما يحملنا حماس الجدل والمناقشة على التدخل ، أو حينما ينفذ صبرنا ونندفع لنعرض المعلومات أو الأفكار التى لدينا . والمهارة فى الاتصالات ، وفى كبح جماح الرغبة فى المقاطعة تفيد فى مساعدة الآخرين على الاسترسال والاطمئنان الى اهتمام المستمع ، وبالتالى افراغ ما فى جعبتهم مما يهمهم أو يقلقهم ، والاتصالات بذلك تهيىء جوا صالحا للوقوف على جوهر المشكلات والتفاهم . ويلاحظ أنه فى بعض الحالات التى يتقابل فيها المعلم مع ناظر مدرسته ويحكى له ما بنفسه وما يشغله ، يريح هذا المعلم جدا انصات الناظر اليه ، حتى ولو لم يحل مشكلته من فوره .

ان النجاح والتفوق فى الاتصالات يتناسب طرديا مع القدرة على الانصات، والقدرة على الاتصالات يمكن تنميتها بالتدريب بحيث تصبح مستمعين ممتازين ، وبحيث نستمر فى الاستماع كلما نازعتنا الرغبة فى المقاطعة ، وليس هذا بالمهمة السهلة ، ولكن فى صعوبتها سر الاتصالات الناجحة . ان من ينصت كثيرا يعلم كثيرا ومن يعلم كثيرا تصبح لديه حقائق أوفر لاتخاذ قرار أفضل(٢٢) .

ومن الملاحظ أن الاتصال الجيد الى ما يقال يقضى على اللبس وسوء الفهم ، وبذلك فهو يحقق الفهم الصحيح للرسالة التى يريد المتصل توصيلها .

ومن شروط الانصات الجيد : ـ

١ ـ كف عن الكلام Stop Talking فانه لا يمكن أن يكون هناك انصات أثناء قيام الشخص المستمع بالكلام أو التحدث .

٢ ـ هيىء التوقيت المناسب للمتحدث Put the talker at ease ويتم بمساعدة المتحدث على الشعور برتبه فى الكلام كما يريد فى حدود العادات والتقاليد التى تعتنقها المدرسة .

٣ ـ بين له رغبتك فى الانصات Show him that you want to listen. أى ينبغى على المنصت أن يظهر الرغبة فى الانصات ، فلا يشرد ذهنه أثناء الحديث بل ينبغى أن ينصت لما يقوله المتكلم .

٤ - ازالة المشـــتتات Remove Distractions بمعنى ألا يشـغل المنصت نفسه بشيء بحيث يحول انتباهه عن الحديث ٠

٥ - مشاركته مشـــاعره Smpathise With him. أى التعاطف مع المتكلم والانصات له ومحاولة التعرف على وجهة نظره ٠

٦ - التذرع بالصبر Be Patient ويتم بالسماح للمتـكلم بوقت كاف للكلام ، وعدم الايحاء للمتكلم بانهاء حديثه الا اذا دعت ضرورة لذلك ٠

٧ - أضبط أعصابك Held your Temper ٠

٨ - كن لينا فى الجـــدال والانتقـــاد Go easy on Argument and Criticism. أى لا تعطى الجدال والانتقاد اهتماما كبيرا من جانبك ٠

٩ - استفهم بالأسئلة Ask Questions ٠

فالاستفهام بالأسئلة يشجع المتحدث على التعبير بحرية عن أفكاره وآرائه وتساعده على اظهار الأفكار لأبعد ما يمكن (٢٣) ٠

(و) الانتباه : هو تركيز الشعور على شيء معين أو فكرة معينة(٢٤) ولكى يكون الاتصال فعالا ولا تقف فى طريقه العقبات ينبغى أن يكون موضوع الاتصال فى مركز انتباه المتصل به ، بمعنى أنه أثناء الاتصال لا يستجيب المتصل به للمثيرات الأخرى بل لموضوع المتصال فقط ٠ فالانتباه مدخل الادراك ، فالشخص يحس ثم تقع احساساته فى دائرة انتباهه ثم يدرك وفى هذه الحـــالة يكون الادراك بمثابة نوع من الاستجابة من المتصل ، لا لأشكال من حيث هى مجرد أشكال حسية بل لرموز وأشياء ، وترمى هذه الاستجابة الى القيام بضرب معين من السلوك(٢٥) ، بحيث يعطى معنى للاحساس ثم فهم لمعانى الرسالة ، والادراك يختلف باختلاف ميول الشخص وخبرته السابقة واختلاف ظروفه النفسـية والمادية ، فقد تكون هناك مجموعة من الناس ترى موقفا واحدا ، أو تسمع كلمات معينة ، ولكن كل شخص فى المجموعة يدرك معنى هذه الكلمـــات بأساليب مختلفة ٠

سادسا - المشكلات الناشئة عن القيادة فى المدرسة :

ان القادة فى مجتمعات العالم الثالث يمثلون الأهداف الجديدة ويصورون حقيقتها لمرؤسيهم ، وعليهم عبء تمثيل وتحقيق هذه الأهداف ، وهكذا أصبح

للقيادة شأنها فى حياة المنظمات ، ليس فقط من حيث دورها فى التنفيذ وتحقيق الأهداف ، وانما أيضا من حيث أهميتها فى اختيار الأهداف ، وفى تنميتها وفى تكتيل ولاء الجماعة لها وفى تحقيقها للآمال والتطلعات والأمانى التى تجيش بها صدور أفراد الجماعة ، ومن هنا ينظر الى القائد على أنه بناء للمنظمة ، وليس فقط قائد لها (٢٦) ، ويتحدد نمط الاتصالات فى مؤسسة من المؤسسات بنوع القيادة بدرجة كبيرة ، بل ان تحويل نمط العلاقات فى مؤسسة من المؤسسات لا يمكن تحقيقه دون توافر القيادة الصالحة ، والقيادة وظيفة أو عملية دينامية ذات قطبين يمثل أحدهما الفرد القائد ، أو الأفراد القادة ويمثل ثانيهما الأفراد الذين يقع عليهم فعل القيادة ، وقد يتوافر للمؤسسة الشخص القائد الكفء أو الأفراد القادة الأكفاء ، لكن القيادة تتأثر كفايتها تأثيرا سيئا بسبب سوء العناصر التى يقع عليها فعل القيادة والعكس صحيح • وهناك تصنيفات متعددة لأنواع القيادة ، غير أن أكثرها بساطة وتحقيقا لأهـداف التصنيف فى كل الظروف هو ذلك الذى يقسم القادة الى نوعين : قادة مركز ، وقادة « وظيفيون » أما قادة المركز فهم الذين يستمدون سلطتهم وطاعتهم أساسا من المركز الذى يشغلونه • فالناظر فى المدرسة قائد مركز بحكم منصبه ، ومثل هذا يقال عن المدرس فى الفسل ••• وهكذا بصرف النظر عما اذا كان الناظر أو المدرس أو غيرهما أهلا للاضطلاع بأعباء وظيفته كقائد ، على أحسن صورة ممكنة ، أما القادة الوظيفيون فهم الذين ، بصرف النظر عن مراكزهم ومناصبهم • يضـطلعون بأدوار وأعباء ويسهمون بخدمات وتوجيهات يعتبرها غيرهم مهمة بالنسبة له •

وهذا النوع من القادة يستمد سلطته واحترامه من خبراته وعلمه وشعور الغير بأهمية ما يقدمه له • وعلى هذا فمدرس اللغة العربية مثلا ، قائد وظيفى بالنسبة لمدرس الحساب فى حالة ما اذا لجأ اليه الأخير فى بعض مسائل اللغة ليفتيه ويعينه على فهمها وهكذا وليس معنى ما تقدم أن قيادة المركز شيء والقيادة الوظيفية شيء آخر مناقض له ، انما أفضل القيادات هى تلك التى تحرص على تعزيز سلطتها المستمدة من المركز بسلطة العلم والخبرة والفائدة للغير • ينبغى لكل ناظر ولكل من يحتل مركزا قياديا بحكم منصبه أن يجعل علمه وخبرته ومهاراته معينا لسلطته • ومن هنا تتولد أحسن القيادات وأكثر قدرة على توجيه العمل الى تحقيق أهدافه •

تعدد القيادات الادارية ونطاق الاشراف :

فى مدارسنا الثانوية وما فى مستواها توجد وظيفة هامة لم تحدد سلطاتها ومسئولياتها بعد • وهذه الوظيفة هى « وظيفة وكيل المدرسة » التى يشغلها

فرد واحد أو أكثر ، وعدم التحديد هذا ينجم عنه فى بعض الأحيان اهمال هؤلاء الوكلاء « وتركهم على الرف » أو عمل هؤلاء الوكلاء على أن يسلبوا النظار كل سلطة ويطفوا بشخصياتهم عليهم ، وينشأ فى كلا الحالتين جو غير مرغوب فيه . فضلا عن اهمال أو ضياع طاقة بشرية كان يمكن أن تستثمر ويستفاد منها . ومثل هذا التصرف من جانب الناظر أو الوكيل يقوم على مفهوم بال للسلطة وللقيادة ، فالناظر أو الوكيل بتصرفه الذى أشرنا اليه يرى أن السلطة لا توجد الا فى المنصب أو المركز الرسمى الذى يشغله ، هو شىء يوجد خارج نفسه وخارج تصرفاته الشخصية كفرد ، ومن ثم فانه يرى قوته فى أن يستحوذ على كل شىء خولته السلطات الأعلى الى منصبه ، وهو يذهب الى أكثر من ذلك ، فيرى قوته فى أن « يقلم أظافر غيره » ويحرمهم ويسلبهم من كل سلطة ليستخدم هو هذه السلطة فى ارغامهم على العمل وجعل أوامره نافذة عليهم بحق وبغير حق . والسلطة فى هذه الحالة تكون « نهائية » لا تنمو الا على حساب سلطة الغير ، وليس على أساس اتساع آفاق العمل ومجالاته .

ان القوة ليست فى أن يستأثر الناظر أو الوكيل بكل سلطة أو أن يعمل على أن يسلب غيره اياها . انما هى فى أن يكون هذا الناظر أو الوكيل من الكفاءة والخبرة والمعرفة والذكاء وسعة الأفق والقدرة على التعامل الطيب مع الغير بحيث يجد فيه الجميع أهمية وضرورة لهم فى توجيههم . وفى هذه الحالة تكون قيادة الناظر أو الوكيل فى المدرسة قيادة وظيفية يستمد مقوماتها من ذات نفسه ومن تكوينه الشخصى أكثر من أن يستمدها من مركزه أو منصبه بصرف النظر عن كفاءته (٢٧) . ومن حسن حظ التعليم أن آفاقه واسعة وتتسع عاما بعد عام ، وهو بهذا الاتساع ، يدعو الناظر والوكيل وغيرهما الى أن ينظروا الى موضوع السلطة والقيادة نظرة جديدة تساعدهما على مواجهة مطالب التعليم المتزايدة بصورة ناجحة . ففى المدارس الآن مجالات جديدة ، كما أن فيها مجالات قديمة تغير مفهومها واتسع نطاق العمل فيها ، فمن المجالات الجديدة مثلا المجتمع المدرسى وتنظيمه والتوجيه المهنى والتربوى للتلاميذ ، ومن المجالات القديمة التى تغير مفهومها المنهج الدراسى والاشراف على عمل المدرسين الى غير ذلك . والعبرة هنا ليست بمقدار ما يستحوذ عليه الناظر أو الوكيل أو كل صاحب منصب داخل هذه المجالات وانما العبرة بمقدار ما يبذله من جهد وكفاية فيها أو فى بعضها بغية رفع مستوى التعليم ورفع شأن المهنة .

واضح من هذا كله أن قلة القيادات الادارية التى تسير خلالها المعلومات تؤدى الى تلافى جانب كبير من مشكلات الاتصال ومعوقاته بسبب تركيز الاتصال

فى عدد محدود من الأفراد مما يزيد من فرص التفاهم ، وبالتالى رفع كفاءة الاتصال وكذلك القيادة الضعيفة تجعل جو المدرسة يسوده الشك وعدم الاطمئنان وينعدم التعاون وتضعف الثقة وتصبح عملية الاتصالات أصعب ، وتدور فى اطار رسمى يتمسك فيه كل معلم وفرد بالمدرسة بالشكليات ، فمثلا اذا كان الموظف يشك فى نوايا من حوله أو غير واثق بالمستويات الاخرى التى تتعامل معه ، فانه يصر عادة على اثبات كل اتصالاته ، وتحريرها من أصل وصور ، والحصول على توقيعات ومستندات كتابية ، مما يؤثر فى سرعة البت ، واتخاذ القرارات ، ويعقد عملية الاتصال ويعرقلها ، وقد لاحظ الباحث أثناء مروره على المدارس لاجراء الاستقصاء وتطبيقه أن أحد المدرسين الأوائل كان يحمل معه « سركى » يسجل فيه مكاتباته مع ناظر المدرسة وآخر للوارد يستلم فيه مكاتبات ناظر المدرسة له ؟

مراجع الفصل السادس

١ ـ د· محمد لبيب النجيحى : فى الفكر التربوى : الانجلو ١٩٧٠ ص ١٤٧ ـ ١٥٠ ·

٢ ـ حسن محمد خيرالدين : مقدمة للعلوم السلوكية ، مرجع سابق ص ٢١٤·

٣ ـ ذات المصدر ·

٤ ـ محمد لبيب النجيحى : التربية أصولها ونظرياتها العلمية ، الانجلو ، الطبعة الخامسة ١٩٧٤ ص ١٨٧ ·

٥ ـ Widdowson (H. G.) English Studies series, Number (8) Oxford Uni Press, Third Impression 1974. pp. 106 - 107.

٦ ـ د· عبد الكريم درويش ، د· ليلى تكلا : الادارة العامة · مرجع سابق ص ٤٤٢ ·

٧ ـ Widdowson (H. G.) Op. cit., p. 3.

٨ ـ د· ابراهيم أنيس : اللغة بين القومية والعالمية ، دار المعارف ١٩٧٠ ص ١٠ ـ ١٢ ·

٩ ـ د· كمال دسوقى « التخطيط السيكلوجى للمجتمع الصناعى » دراسات فى الهندسة البشرية وتعبئة الأفراد · الانجلو ١٩٦٩ ص ٩٩ ـ ١٠١ ·

١٠ ـ د· فؤاد البهى السيد : علم النفس الاجتماعى · دار الفكر العربى طبعة أولى ١٩٥٤ ص ٥٧ ·

١١ ـ د· يوسف مراد : مبادىء علم النفس العام ، الطبعة الثانية · دار المعارف ١٩٥٤ ص ٢٨١ ·

١٢ ـ د · على عبد الواحد وافى : علم اللغة · الطبعة الثالثة · لجنة البيان العربى ، ١٩٥٠ ص ٢٨٦ ـ ٢٩١ ·

١٣ - د. اميل فهمى شنوده : معلم التربية وعلم النفس لدور المعلمين والمعلمات - دراسة ميدانية - الانجلو ١٩٧٦ . الفصل الثالث .

١٤ - د. عبد الكريم درويش ، د. ليلى تكلا . مرجع سابق ٤٤٣ .

١٥ - محمد أحمد الغنام : الادارة التعليمية ، مرجع سابق ص ٧١ .

٢٠ - Kontz, Harrold & Cyril O'Donnell, Reading in Manag-ment, McGraw-Hill Book Co. inc N.Y. 1959, pp. 209 - 210.

٢١ - د. سـيد خير الله : المدخل فى العلوم السلوكية . الطبعـة الاولى ، الانجلو ١٩٧٣ ص ١٠٠ .

٢٢ - د. عبد الكريم درويش ، د. ليلى تكلا . مرجع سابق ص ٤٣٠ .

٢٣ - Kieth Davis, Human Relations at Work McGraw-Hill Book, Co. Second Edition Inc. N. Y. 1962, p. 359.

٢٤ - حسن محمد خـير الدين : مقدمة للعلوم السـلوكية . مرجع سابق ص ٣٦٠ .

٢٥ - يوسف مراد : مبادىء علم النفس ، مرجع سابق ، ص ١٥٩ .

٢٦ - على بدران : « المنظمة وقيادتها الادارية » ، القاهرة مؤتمر التنميـة الادارية الأول ، معهد الادارة العامة / المعهد القومى للادارة العليا وثيقة ٤/٦ ، ١٩٦٣ ص ٤ .

٢٧ - د. محمد أحمد الغنام : صحيفة التربية . السنة الثانية عشر مايو ١٩٦٠ ص ٦١ - ٦٢ .

الفصل السابع

الدراســـة الميــدانية

لمعلى المرحلة الثانوية وما فى مستواها

خطـــة الدراســـة

(أ) العينــة :

تتكون عينة البحث من (٤٠٠) أربعمائة مدرس ومدرسة من العـاملين بالمدارس الثانوية وما فى مستواها (صناعى ـ تجارى ـ زراعى) وممن أمضوا فى العمل خمسة أعوام على الأقل ـ حتى يتسنى لهم من الخبرة والمعرفة لتفهم أسئلة الاستقصاء الخاصة بالاتصال ومفهومه وأدواته ومسالكه وقنواته ـ ومن عدة مدارس مختلفة من مديريات التربية والتعليم لمحافظات : أسيوط ـ المنيا ـ القاهرة ـ طنطا ـ الاسكندرية ـ المنصورة ـ الزقازيق ٠

(ب) الأدوات :

أعد استقصاء مكونا من (٧٠) سبعين سؤالا ، والاجابة عن كل سؤال تكون بوضع علامة (✓) أمام العبارة التى يختارها المعلم من بين الاختبارات المقابلة لكل سؤال ، وكذلك ابداء الرأى فى المكان المخصص بالنسبة للأسئلة التى تتطلب ذلك ٠

(ج) الدراسة الميدانية :

ـ طبق الاستفتاء على أفراد العينة ٠

ـ اتبع منهج تحليل المحتوى ـ وقد أعطيت كل عبـارة وزنها من حيث التكرارات بالنسبة للعدد الكلى للعينة ٠

(د) المعالجة الاحصائية :

١ ـ بعـــد حساب التكرارات المقـــابلة لكل ســـؤال حسبت النسبة المئوية ٠

٢ ـ بالنسبة للأســـئلة التى فيها الاجابة « نعم » أو « لا » ســـوف تستخدم Δ

$$\text{حيث } (\Delta) = \frac{\text{ق ١} - \text{ق ٢}}{\sqrt{\frac{\text{ق ٢} (1 - \text{ق}_2)}{\text{ن}}}}$$

حيث ق ١ النسبة التكرارية للسؤال أو العبارة ٠

، ق ٢ النسبة المعيارية = ٥٠

، ن عدد العينة ٠

٣ ـ يبحث عن مدى دلالـــة القيم التى حصـــلنا عليهـا من (Δ) كالآتى : ـ

Δ أقل من ١ر٩٨ تكون غير دالة ٠

Δ أكبر من ١ر٩٨ وأقل من ٢ر٥٨ تكون دالة عند مستوى ٥٠ر

Δ أكبر من ٢ر٥٨ تكون دالة عند مستوى ٠١ر٠

ويمكن وضعها فى الصورة الرياضية التالية : ـ

Δ < ١ر٩٨ تكون غير دالة

٢ر٥٨ > Δ > ١ر٩٨ تكون دالة عند مستوى ٠٥ر٠

Δ > ٢ر٥٨ تكون دالة عند مستوى ٠١ر٠

٤ ـ تطبق (Δ) على باقى الأســـئلة التى يتطلب الاجـــابة بهـــا نعم أم لا ٠

٥ ـ بالنسبة للعبارات فى كل سؤال سوف تحسب لها الدلالة بايجاد قيمة (Δ) ومدى دلالة التكرار لكل عبارة بالنسبة لغيرها من العبارات ٠

٦ - بالنسبة للأسئلة التى تتطلب اختيار أحد العبارات سوف يستخدم اختيار حسن المطابقة (كا٢) لقياس دلالة التكرارات التى حصلنا عليهـا من تطبيق الاستفتاء على العينة وذلك باستخدام المعادلة

$$كا^2 = \frac{مج\ (ت\ ج - ت\ م)^2}{ت\ م}$$

حيث تدل مج على المجموع .

، ت م على التكرار المتوقع .

، ت ج على التكرار التجريبى .

٧ - يبحث عن مدى دلالة القيم التى حصلنا عليها من (كا٢) فى جداول الدلالة الاحصائية عند درجات الحرية التى تتحد بالمعادلة :

درجات الحرية (د - ح) = عدد الفئات - عدد القيود

وتعتبر (كا٢) دالة اذا كانت فى مستوى دلالة ٠٥ر أو أقل .

النتـــائج

أولا - طبيعة الاتصال بين المعلمين والنظار :

قام الباحث بتوجيه هذا السؤال للسادة المعلمين : سـؤال رقم (١) اذا كان من الصعب عليك التواجد فترة كافية مع ناظر مدرستك ، فهل يزورك فى الفصل أو فى حجرة المدرسين مثلا ؟

أ - غالبا ب - أحيانا جـ - نادرا

جدول رقم (١)

جدول يبين تكرار استجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	
أ - غالبا	١٠٠	٢٥	مستوى
ب - أحيانا	١٨٨	٤٧	الدلالـة
جـ - نادرا	١١٢	٢٨	أقل ٠١ر
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
	كا٢ = ٢ر٩٢	د - ح = ٢	

وبالنظر للجدول السابق نجد أن المعلمين اختلفوا فى مدى زيارة ناظر مدرستهم لهم فى الفصل أو فى حجرة المدرسين فأجاب (١٠٠) منهم بنسبة ٢٥ ٪ وبمستوى دالة عند ٠١ر بأنه غالبا ما يزورهم وأجاب ٤٧ ٪ بمستوى دالة عند ٠١ر أيضا بأنه أحيانا ما يزورهم أما الـ ٢٨ ٪ الذين أجابوا بأنه نادرا ما يزورهم فى الفصل أو حجرة المدرسين ، ربما وجود هذه النسبة يعود الى أنهم فى مدارس ذات فصول كثيرة ، وكلما كبرت المدرسة كلما كان وقت مديرها أو ناظرها مشغولا فنادرا ما يزور معلمين .

وقد وجه الى المعلمين السؤال رقم (٢) لمعرفة عدد مرات زيارة النظار لهم أثناء العمل :

اذا كان الناظر يزورك فى الفصل فكم مرة بالتقريب .

أ - مرة كل يوم .

جـ - مرة كل شهر .

هـ - فى فترات متباعدة .

ب - مرة كل أسبوع .

د - بين يوم وآخر .

و - فى فترات متقاربة .

جدول رقم (٢)

جدول يبين تكرار استجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	مستوى الدلالة
أ - مرة كل يوم	١٢	٣	دالة لأقل من ٠١ر
ب - مرة كل أسبوع	٣٢	٨	
جـ - مرة كل شهر	٨٤	٢١	
د - بين يوم وآخر	٣٢	٨	
هـ - فى فترات متباعدة	٢٢٠	٥٥	
و - فى فترات متقاربة	٢٠	٥	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	

كا٢ = ١١ر٣١   د - ح = ٥

ويوضح الجدول السابق عدد المرات التى يزورة فيها الناظر معلمى مدرسته ، فقد ذكر ٥٥ ٪ من العينة بمستوى دالة لأقل من ٠١ر أن الناظر يزورهم فى فترات متباعدة ، وهذه النسبة تقترب من النسبة التى ذكرها الجدول رقم (١) وهى أحيانا ما يزورنى فى الفصل أو فى حجرة المدرسين ، وقد ذكر ٣ ٪ فقط بمستوى دالة أقل من ٠١ر أنه يزورهم يوميا ، فى حين ذكر ٨ ٪ أنه يزورهم مرة أسبوعيا • ومن الواضح أنه كلما كان عدد فصول المدرسة قليلة كانت هناك فرصة لناظر المدرسة ـ كما سبق القول ـ أن يزور المعلمين سواء يوميا أو أسبوعيا أو حتى شهريا ، وبالتالى كلما كثرت عدد فصول المدرسة تصبح الزيارة فى فترات متباعدة تبعا لذلك •

وقد تضمن الاستقصاء السؤال رقم (٣) عن أسلوب اتصال المعلمين بالناظر فى حالة الرغبة فى الاتصال به ، وهذا هو نص السؤال :

اذا كان ناظر المدرسة لا يزورك فى الفصل ، فكيف تتصل به اذا أردت •

أ ـ عن طريق الذهاب اليه فى أى وقت نشاء •

ب ـ عن طريق صندوق الشكاوى والمقترحات •

ج ـ عن طريق يوم محدد ومخصص للمقابلة (كاليوم المفتوح) •

د ـ أساليب أخرى •

جدول رقم (٣)

جدول يبين تكرار استجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	مستوى الدلالة
أ ـ عن طريق الذهاب اليه فى أى وقت تشاء	٣٤٠	٨٥	دالة عند مستوى ٠١ر
ب ـ عن طريق صندوق الشكاوى والمقترحات	٢٠	٥	
ج ـ عن طريق يوم محدد ويخصص للمقابلة (كاليوم المفتوح)	٣٢	٨	
د ـ أساليب أخرى	٨	٢	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	

كا٢ = ١٣ر٨١ د ـ ح = ٣

يوضح الجدول السابق مدى تمكن المعلمين من الاتصال بالنظار اذا رغبوا فى ذلك ، فبين الاستقصاء أن ٨٥ ٪ من العينة وبمستوى دالة أقل من ٠٠١ر أنهم يتصلون بالناظر ويزوروه فى أى وقت يشاءون ، أما الذين يتصلون به عن طريق صندوق الشكاوى أو عن طريق محدد ومخصص للمقابلة ، فهى نسبة بسيطة تتراوح بين ٥ ٪ و ٨ ٪ بالترتيب ، وربما وجود هذه النسبة بين اجابات العينة يعود الى شخصية ناظر المدرسة نفسها، فربما يكون من النمط الدكتاتورى الذى يركز السلطة فى يده ، وصاحب يد مستبدة شديدة الاعتداد بقدرتها على ادارة مدرستــه ، فيعمل ما يريده هــو دون اعتبار لرأى المعلمين الذين يعملون معه ٠

ثانيا - البعد المكانى لمكاتب النظار وفصول المعلمين وحجراتهم :

نظرا لانتشار الديمقراطية فى بلادنا ، التى تنادى بتهيئة الفرصة لكل فرد فى المجتمع لتنمية قدراته ومواهبه عن طريق التعليم ، بالاضافة الى زيادة السكان بمعدل سريع ، حتى أننا نزداد مليونا من البشر سنويا ، علاوة على الزيادة فى دخل الفرد ، كل هذه العوامل أدت الى زيادة الطلب والرغبة للتعليم بين أبناء الشعب مما ترتب عليه ازدحام المدارس الحالية بالتلاميذ مما دفع وزارة التربية والتعليم الى بناء فصول جديدة فى المدارس القديمة ، واستغلال أفنية هذه المدارس فى بناء ملاحق للمدارس تتضمن عدة فصول ، وبذلك أصبح هناك بعدا مكانيا قلل من اتصال المعلمين بالنظار بالاضافة الى البعد المكانى الموجود أصلا فى المدارس الكبيرة ، ولذلك سألنا أعضاء العينة السؤال رقم (٤) ٠

أين يقع مكتب ناظر مدرستك بالنسبة للفصول التى تعمل بها ؟

أ - يوجد فى نفس المبنى الذى أعمل فيه ولا يستغرق الوصول اليــه وقتا كبيرا ٠

ب - يوجد فى نفس المبنى الذى أعمل فيه ولكن يستغرق الوصول اليه وقتا كبيرا ٠

جـ - يوجد فى مبنى آخر ولكن يسهل الوصول اليه ٠

د - يوجد فى مبنى آخر ويصعب الوصول اليه ٠

جدول رقم (٤)

جدول يبين تكرار استجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	مستوى الدلالـة
أ - يوجد فى نفس المبنى الذى أعمل فيه ولا يستغرق الوصـــول اليه وقتا كبيرا	٣٠٨	٧٧	دالة عند مستوى ٠١ر
ب - يوجد فى نفس المبنى الذى أعمل فيه ، ولكن يستغرق الوصـــول اليه وقتا كبيرا	٢٨	٧	
ج - يوجد فى مبنى آخر ولكن يسهل الوصول اليه	٥٢	١٣	
د - يوجـد فى مبنى آخــر ويصعب الوصول اليـه	١٢	٣	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
	كا٢ = ١٢ر٢١	د - ج = ٣	

وتفيد الاجابات السـابقة أن ٧٧ ٪ من العينة وبمستوى دالة عند ٠١ر يذكرون أن ناظر المدرسة يوجد في نفس المبنى الذى يعملون فيه ، ولا يستغرق الوصول اليه وقتا كبيرا ، فى حين أجاب ٧ ٪ وبمستوى دالة عند ٠١ر أنه يوجد فى نفس المبنى الذى يعملون فيه ، ولكن يستغرق الوصول اليه وقتا كبيرا ، وربما يرجع وجود هذه النسبة فى هذه العينة ، وجود مكتب الناظر فى أعلى طوابق المدرسة ، أو لسوء اختيار ناظر المدرسة لمكتبه بسبب عدم التصميم الجيد لمباني وحجرات وفصول المدرسة .

وأجاب ١٣ ٪ أنه يوجد فى مبنى آخر ولكن يسهل الوصول اليه ، فى حين ذكر ٣ ٪ أنه يوجد فى مبنى آخر ، ويصعب الوصول اليه ، ولا شك أن وجود مكتب الناظر فى موقع مناسب ومتوسط بالنسبة لمبانى وفصول المدرسة يسهل من عملية الاتصال بين المعلمين والنظار .

ثالثا - العلاقات الانسانية بين المعلمين والنظار وفعاليتها على الاتصال :

ذكرنا من قبل ، فى الفصل الأول أنه اذا كانت تنمية العلاقات الانسانية أمرا ضروريا فى الادارة العامة الآن ، بحكم التغيير الفلسفى والعقائدى والواقعى

الذى نعيشه الآن ، فهو أكثر ضرورة فى ادارة التعليم وخاصة ادارة المدرسة بالذات ، لأن ادارة التعليم الى جانب كونها جزءا من الادارة العامة ، هى من دون الادارات جميعا الموكول اليها أولا وأخيرا عملية التربية ـ أى عملية تكوين علاقات فى أحسن صورة ممكنة ، وهى ثانيا الادارة التى يتم عن طريقها تخريج الموظفين والعمال على شتى مستوياتهم اللازمة للادارة ، وما لم يحسن صنع هذه العناصر البشرية ـ أى ما لم توضع هذه العناصر فى مجال علاقات سليمة أثناء تربيتهم ـ كان تكوين الادارة ، أى ادارة ضعيفا سيئا بقدر عدم احسان المدرسة أداء مهمتها •

وفى ذات الوقت فان العــلاقات الانسانية لم يناد أصحابها لتكون على حساب العمل ، ولكن ظهرت نظرية العلاقات الانسانية كدعوة لزيادة العمــل حسنا وكفاءة وعدلا • ولذلك فان العلاقات الانسانية داخل المدرسة من أهم العوامل التى تؤثر فى الاتصال ، لذلك وجد الباحث انه ينبغى التعرف على حقيقة هذه العلاقات داخل المدرسة ، ومعرفة مدى قوة هذه العلاقات الانسانية بين المعلمين والنظار وبيان فعاليتها على الاتصال ، ذلك لأن هناك تناسبا طرديا بين العلاقات الانسانية والاتصال ، فاذا كانت العلاقات قوية كان الاتصال سليما وفعالا ، والعكس فان كانت هذه العلاقات داخل المدرسة ضعيفة مفككة كان الاتصال غير سليم وغير فعال ، ولا يحقق الهدف منه • ولقد وجه الباحث عدة أسئلة للمعلمين لمعرفة مدى فعالية العلاقات الانسانية بين طوائف المعلمين على الاتصال فيما بينهم •

فبالنسبة للسؤال رقم (٥) :

هل رأيت مدير عام التربية والتعليم (وهو الذى يمثل الادارة العليــا لك) بالمدرسة التى تقيم بها ؟

أ ـ نعم ب ـ لا

جدول رقم (٥)

جدول يبين تكرار استجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة		التكرار	النسبة ٪	مستوى الدلالــة
أ ـ نعم		١٦٨	٤٢	غير دالة
ب ـ لا		٢٣٢	٥٨	
	المجموع	٤٠٠	١٠٠	
		= ١٦ر١	—	

ويظهر الجدول السابق أن نسبة ٥٨ ٪ من العينة بغير دلالة احصائية هى التى رأت مدير عام التربية والتعليم ، ويدل هذا على بعض الضعف فى العلاقات الانسانية بين مدير عام التربية والتعليم فى مديريات التربية والتعليم المنتشرة فى بلادنا — والذى يمثل الادارة العليا بالنسبة للمعلمين — وبين المعلمين ، والواقع ان شعور المعلمين بهذا البعد ، لا يشعرهم بالانتماء لمدرستهم ، وقد يضعف من ولائهم لها ، وعدم أداء العملية التربوية بأنشطتها المختلفة وجوانبها العلمية الأداء الأمثل ٠

ثم وجه الباحث أيضا السؤال (٦) الى عنية المعلمين فى هذا الصدد اذا كنت قد رأيته فأين رأيته ؟

أ — عند زيارته للمدرسة ٠

ب — أثناء ذهابك لمكتبه بمديرية التربية والتعليم التى تتبعها ٠

جـ — في الحفلات والندوات التى تقيمها المدرسة ٠

د — رأيت صورته فى الصحف ٠

هـ — فى مناسبات أخرى ٠

جدول رقم (٦)

جدول يبين تكرار استجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	مستوى الدلالة
أ — عند زيارته للمدرسة	١٤٨	٣٧	دالة عند مستوى ١ر٠
ب — أثناء ذهابك لمكتبه بمديرية التربية والتعليم التى تتبعها	١٥٢	٣٨	
جـ — فى الحفلات والندوات التى تقيمها المدرسة	٧٦	١٩	
د — رأيت صورته فى الصحف	٢٤	٦	
هـ — فى مناسبات أخرى	—	—	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
	كا٢ = ٧٢ر٧	د — ح = ٤	

أما المناسبات الأخرى فيوضحها الجدول رقم (٧) ٠

جدول يبين المناسبات التى رأى فيها المعلمون مدير عام التربية والتعليم وتكراراتها ونسبها المئوية :

المناسبة	التكرار	النسبة ٪
١ - أعمال الامتحانات وخاصة أيام التصحيح	٢٠٠	٥٠
٢ - فى المعسكرات الصيفية	١٠٠	٢٥
٣ - فى معارض التربية والتعليم الخاصة أو العامة	١٠٠	٢٥

واذا نظرنا الى الجدول السابق لوجدنا أن جميع المعلمين الذين رأوا مدير عام التربية والتعليم رأوه أثناء ذهابهم لمكتبه بمديرية التربية والتعليم التى يعملون فى مدارسها بنسبة ٣٨ ٪ بمستوى دالة عند ٠١ر ، وعند زيارته لمدارسهم بنسبة ٣٧ ٪ بمستوى دالة عند ٠١ر ، وقلة من رأوه فى الحفلات والندوات التى تقيمها المدرسة فنسبتهم ١٩ ٪ ، أما الذين رأوا صورته فى الصحف فنسبتهم ٦ ٪ .

أما المناسبات الأخرى فيوضحها الجدول رقم (٧) ، ونلاحظ أن ٥٠ ٪ من العينة رأوه فى أعمال الامتحانات ، وخاصة التصحيح ، ثم تساوت النسبة (٢٥ ٪) للذين رأوه سواء فى المعسكرات الصيفية أو فى معارض التربية والتعليم الخاصة أو العامة .

وسنحاول أن نبرز بعض جوانب العلاقات الانسانية بين المعلمين والنظار لتتضح فعاليتها على الاتصال ، وأهم هذه الجوانب ما يلى :

١ - المشاركة الوجدانية والاجتماعية بين الناظر والمعلمين :

وقد سألنا العينة السؤال رقم (٧) من الاستقصاء وهو :

اذا شعرت بضيق أو مررت بأزمة نفسية ، فهل يشعر بذلك ناظر المدرسة ؟

أ - نعم   ب - لا

جدول رقم (٨)

جدول يبين تكرار استجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة		التكرار	النسبة ٪	مستوى الدلالة
أ ـ نعم		١٤٨	٣٧	دالة عند مستوى ٠١ر
ب ـ لا		٢٥٢	٦٣	
	المجموع	٤٠٠	١٠٠	
		∆ = ٦ر٢		

يتضح من هذا الجدول أن ٦٣ ٪ من المعلمين بمستوى دالة عند ٠١ر يرون أن النظار لا يشعرون بما يعانون من ضيق وأزمات ، وقد يكون سبب ذلك أن أغلب نظار المدارس يركزون اهتماماتهم على العمل اليومى وسير الدراسة الخ • وحوالى ٣٧ ٪ فقط هم الذين يشعرون بالمشاكل والأزمات والصعوبات التى تواجه المعلمين وجدانيا واجتماعيا •

واذا كان السؤال رقم (٧) أراد أن يعرف مدى شعور النظار بالضيقات والأزمات النفسية التى يمر بها المعلمين ، فان السؤال رقم (٨) يريد معرفة مدى لجوء المعلمين للنظار طلبا لمعونتهم فى هذا الصدد ، وهذا نصه :

اذا مررت بأزمة نفسية أو ضيق نفس فهـــل تلجأ لناظر المدرسة ليقف بجوارك حتى تمر أزمتك بسلام ؟

أ ـ نعم ب ـ لا

جدول رقم (٩)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ودلالتها الاحصائية :

العبارة		التكرار	النسبة ٪	مستوى الدلالة
أ ـ نعم		١٣٢	٣٣	دالة عند مستوى ٠١ر
ب ـ لا		٢٦٨	٦٧	
	المجموع	٤٠٠	١٠٠	
		∆ = ٤ر٣		

ويبرز هذا الجدول أن ٣٣ ٪ من المعلمين بمستوى دالة عند ٠٫١ر هم الذين يلجأون الى ناظر المدرسة اذا ما تعرضوا لأزمة أو مشكلات اجتماعية وأسرية ، ليساعدهم هؤلاء النظار فى التغلب عليها وحلها ، والحق أن هذه نسبة ضعيفة ولها تأثيراتها وانعكاساتها على الاتصال بين جماعة المعلمين ونظارهم .

وفى هذا المجال أيضا سألنا أعضاء العينة السؤال رقم (٩) اذا وقعت فى أزمة مالية فهل يقوم ناظر المدرسة بتسهيل صرف قرض أو سلفة لك ؟

أ - غالبا　　　ب - أحيانا　　　ج - نادرا

جدول رقم (١٠)

جدول يبين تكرار استجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	مستوى الدلالـة
أ - غالبا	٤٤	١١	دلالة عند
ب - أحيانا	٦٨	١٧	مستوى
ج - نادرا	٢٨٨	٧٢	٠١ر٠
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
	كا٢ = ٩ر٧٤	د - ح = ٢	

وقد أجاب أغلبية المعلمين وعددهم ٢٨٨ بنسبة ٧٢ ٪ وبمستوى دالة عند ٠١ر٠ بأنه من النادر أن يلجأوا الى ناظر المدرسة للمساعدة فى صرف قرض أو سلفة ، اذا ما وقعوا فى أزمة مالية ، وهذا يؤيد النتائج التى أظهرناها من الجدول رقم (٩) .

وقد وجه الباحث السؤال رقم (١٠) الى عينة المعلمين الذين أجابوا عن أسئلة الاستقصاء الخاص بالمدرسة الميدانية للاتصال فى الادارة التعليمية على المستوى الاجرائى .

هل تجد من ناظر مدرستك صدرا مفتوحاً عند عرض أو مناقشة مشاكل تتصل بالعمل معه ؟

أ ـ غالبا　　　　ب ـ أحيانا　　　　جـ ـ نادرا

جدول رقم (١١)

جدول يبين تكرار استجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة		التكرار	النسبة ٪	مستوى الدلالـة
أ ـ غالبا		٨٤	٢١	دالة عند مستوى ٠٫٠١
ب ـ أحيانا		٥٢	١٣	
جـ ـ نادرا		٢٦٤	٦٦	
	المجموع	٤٠٠	١٠٠	
أث		كا٢ = ١٦٦٫١٦	د ـ ح = ٢	

ويبين هذا الجـــدول أن مجموعة كبيرة من أعضاء العينة وعددهم ٢٦٤ بنسبة ٦٦ ٪ وبمستوى دالة عند ٠٫٠١ نادرا ما يجدون صدرا مفتوحا لدى نظار مدارسهم لسماع مشكلات العمل واليوم الدراسى ، وهذا مما لاشك فيه يقلل من عمليات الاتصال بين المعلمين والنظار وله آثاره فى تقدم ونجـاح العمليـة التربوية ٠

وقد وجه الباحث السؤال رقم (١١) لأعضاء العينة لمعرفة سبب عدم سماع النظار لمشكلات المعلمين وهذا نصه : ـ

اذا لم تجد من ناظر مدرستك صدرا مفتوحا لسماع مشكلاتك الخاصـة فى البيت ؟

أ ـ لكثرة أعماله وانشغاله ٠

ب ـ لضيق وقته ٠

جـ ـ لا أستطيع التحدث معه فى أمور خاصة وخارجة عن العمل ٠

د ـ لأنه يهتم بعمله فقط ولا يهتم بالأفراد الذين يقومون بالعمل ٠

هـ ـ أسباب أخرى ٠

جدول رقم (١٢)

جدول يبين تكرار استجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	مستوى الدلالة
أ ـ لكثرة أعماله وانشغاله	٨٨	٢٢	دلالة عند مستوى ٠٠١
ب ـ لضيق وقته	١٦	٤	
جـ ـ لا أستطيع التحدث معه فى أمور خاصة وخارجة عن العمل	١٦٨	٤٢	
د ـ لأنه يهتم بعمله فقط ولا يهتم بالأفراد الذين يقومون بالعمل	١٢٨	٣٢	
هـ ـ أسباب أخرى	ـ	ـ	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
	كا٢ = ٧٫٨١	د ـ ح = ٤	

أما الأسباب الأخرى فيوضحها جدول رقم (٣١) .

جدول يبين الأسباب تكراراتها ونسبها المئوية :

السبب	التكرار	النسبة ٪
١ ـ قد يكون الناظر غير معد تربويا	١٢٠	٣٠
٢ ـ اذا حدثته فى مشاكلى يتجاهلنى ويتصنع النسيان	٨٠	٢٠
٣ ـ لا أجد لديه استعداد	٨٠	٢٠
٤ ـ عدم الجرأة والخجل	١٢٠	٣٠

يبين هذا الجدول رقم (١٢) أن السببين جـ ، د ونسبتهما ٧٤ ٪ وبمستوى دالة عند ٠٫٠١ بأن الناظر يهتم بالعمل وسير اليوم الدراسى وعمليات الضبط والربط بالمدرسة أكثر من اهتمامه بالمعلمين ومشكلاتهم الاجتماعية والأسرية والنفسية .

ومن الملاحظ أن المعلمين أجابوا عندما طلبنا منهم ذكر أسباب أخرى غير التى ذكرناها فى الاستقصاء ، أن عدم الاعداد التربوى لنظار المدارس يلعب

دوره فى عدم استجاباتهم لمشكلات المعلمين ومن الواضح أنه آن الأوان الاهتمام بالمعلم ، كالاهتمام بالعمل نفسه من جانب النظار ، ذلك أن العمل التربوى ومستوى الأداء فيه يتأثران بنفسية ومشاعر المعلم ، كما أن المشكلات النفسية والاجتماعية والأسرية قد تؤثر على العملية التربوية ، وبالتالى على العائد الاقتصادى من العملية التعليمية والتربوية .

ب ـ علاقات العمل بين المعلمين والنظار :

من الثابت أن أهداف التعليم لأية مرحلة من مراحله ، ونمو التلميذ ، وطبيعة عملية التعليم ، والمناهج وطرق التدريس ، وأوجه النشاط التربوى والتعليمى ، سواء داخل المدرسة أو خارجها عناصر ذات أهمية كبرى فى عملية التعليم ، غير أن اكتمال الصورة عنها يتطلب معرفة علاقات العمل بين المعلمين والنظار التى تعتمد أساسا على الاتصال وقنواته المختلفة ، وبذلك تتحقق الصورة المطلوبة للمجتمع المدرسى الأمثل . لذلك سألنا أعضاء العينة السؤال رقم (١٢) .

هل تشعر بضيق نفسى أو شعور بعدم الرغبة يمنعك من التحدث بصراحة فى مختلف الموضوعات التربوية والتعليمية التى تهمك وتتصل بعملك المدرسى مع ناظر مدرستك ؟

أ ـ نعم   ب ـ لا

جدول رقم (١٤)

جدول يبين تكرار استجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	مستوى الدلالة
أ ـ نعم	١٣٢	٣٣	دلالة عند مستوى ٠١ر٠
ب ـ لا	٢٦٨	٦٧	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
△ = ٤ر٣			

ويبين الجدول السابق أن أغلبية المعلمين وعددهم ٢٦٨ من العينة بنسبة ٦٧ ٪ وبمستوى دالة عند ٠١ر٠ ، ويقررون أن هناك ضيق نفس أو الشعور بعدم الرغبة يحول دون التحدث بصراحة مع ناظر مدرستهم ، وهذا دليل على

الهوة الواسعة فى علاقات النظار بالمعلمين وبالتالى انقطاع أدوات الاتصال فيما بينهم ، وربما السبب فى ذلك أن نظار المدارس يعتمدون على المدرسين الأوائل للمواد المختلفة على اعتبار أنهم حلقة الاتصال بين المعلمين والنظار ، ولكن رغم هذا من الممكن أن يكون النظار قريبين من المعلمين سامعين لآرائهم مشاركين لهم فى عملهم التربوى والتعليمى ٠

ثم وجه الباحث أيضا السؤال رقم (١٣) للعينة والبالغ عدد ٤٠٠ من مختلف مدارس الجمهورية ٠

اذا حدث سوء تفاهم من أى نوع ما بينك وبين أحد زملائك من المعلمين ، فهل يشعر ناظر المدرسة بذلك ؟

أ ـ غالبا　　　ب ـ أحيانا　　　جـ ـ نادرا

جدول رقم (١٥)

جدول يبين تكرار استجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة		التكرار	النسبة ٪	مستوى الدلالة
أ ـ غالبا		٩٢	٢٣	دالة عند مستوى ٠١ر٠
ب ـ أحيانا		١٧٢	٤٣	
جـ ـ نادرا		١٣٦	٣٤	
	المجموع	٤٠٠	١٠٠	
		كا٢ = ٦٤ر٢	د ـ ح = ٢	

ويبين الجدول السابق أن المعلمين قد قرروا فى اســـتجاباتهم بأن ناظر المدرسة نادرا ما يشعر بما بين المعلمين ابعضهم من سوء تفاهم بنسبة ٣٤ ٪ بمستوى دالة عند ٠١ر٠ فى حين نسبة النظار الذين غالبا ما يشعرون بسوء التفاهم بين المعلمين فنسبتهم ٢٣ ٪ بمستوى دالة عند ٠١ر٠ ، أما النظار الذين أحيانا ما يشعرون لسوء التفاهم فعددهم ١٧٢ من أعضاء العينة بنسبة ٤٣ ٪ بمستوى دالة عند ٠١ر٠ أيضا ٠

وقد وجهنا السؤال رقم (١٤) لمعرفة مدى تعرف ناظر المدرسة ازاء سوء التفاهم بين المعلمين وبعضهم ٠

اذا شعر ناظر مدرستك بما بينك وبين زميلك من سوء تفاهم فهل يبذل جهدا فى سبيل ازالة سوء التفاهم ؟

أ ـ نعم　　　　ب ـ لا

جدول رقم (١٦)

جدول يبين تكرار استجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة		التكرار	النسبة ٪	مستوى الدلالة
أ ـ نعم		٢٨٤	٧١	دالة عند مستوى ٠١ر٠
ب ـ لا		١٠٦	٢٩	
	المجموع	٤٠٠	١٠٠	
	△	= ٢ر٤		

ويشير هذا الجدول الى أن ٧١ ٪ من العينة بمستوى دالة عند ٠١ر٠ تقرر أن ناظر المدرسة يبذل جهدا فى سبيل ازالة سوء التفاهم بين المعلمين ، فى حين ٢٩ ٪ يذكرون أن الناظر لا يبذل جهدا فى سبيل ازالة هذا التفاهم ويدل هذا على عدم اهتمام هؤلاء النظار بما يحدث بين المعلمين وبعضهم ، ومع أن علاقات المعلمين فيما بينهم تؤثر تأثيرا كبيرا فى نفسياتهم ، وتنعكس على أعمالهم ، وجهدهم التربوى والتعليمى ٠

ج ـ علاقات المعلمين بعضهم ببعض :

ان علاقة المعلمين بعضهم ببعض القائم على الألفة والانسجام والتعاون يحقق أهداف العملية التعليمية والتربوية ، ويحدد بالتالى مدى النشاط التربوى والتعليمى وامكانياته فى المدرسة ، وسير العمل فيها ، وهذا بالاضافة الى أن هذه العلاقة عامل أساسى فى الروح المعنوية بين أسرة المعلمين وسلامة نفوسهم وصحتها ، ولذلك وجهنا السؤال رقم (١٥) لأعضاء العينة من المعلمين وهذا نصه : ـ

هل لديك فكرة عما يقوم به الزملاء من مدرسى المواد المختلفة فى الأقسام الأخرى من أعمال ومناشط تربوية مختلفة ؟

أ ــ نعم　　　　ب ــ لا

جدول رقم (١٧)

جدول يبين تكرار استجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة		التكرار	النسبة ٪	مستوى الدلالــة
أ ــ نعم		٢٥٦	٦٤	دلالة عند مستوى ٠١ر٠
ب ــ لا		١٤٤	٣٦	
	المجموع	٤٠٠	١٠٠	
		Δ = ٢ر٨٠		

ويبين الجدول السابق أن ٣٦ ٪ من العينة بمستوى دالة عند ٠١ر٠ ذكروا أنهم ليس لديهم فكرة عن عمل زملائهم من مدرسى المواد المختلفة فى الاقسام الاخرى من أعمال ومناشط تربوية مختلفة ، ويدل هذا على أن ادارة المدرسة لا تهتم بتنمية علاقات المعلمين بعضم ببعض ، واعــــلامهم بما يجرى داخــل التخصصات العلمية والتربوية المختلفة فى المدرسة كأقسام اللغة العربية والمواد الاجتماعية واللغة الانجليزية والرياضة ، والعلوم، والتربية البدنية والفنية الخ . وشعورهم بالانتماء للمدرسة ومعايشة الجو التربوى والتعليمى .

وقد طلب الباحث من عينة البحث السؤال رقم (١٦) : ــ

اذا لم تكن لديك فكرة عما يقوم به زملائك من مدرسى المواد المختلفة فى الأقسام الأخرى من أعمال ومناشط تربوية مختلفة ، فما السبب ؟

أ ــ عدم وجود فرصة للاتصال بهم .

ب ــ عدم اهتمام الناظر بأن يكون لديك هذه الفكرة .

ج ــ عدم اتاحة الفرصة لك للتعرف على ما يجرى فى الاقسام الاخــرى من أعمال ومناشط تربوية مختلفة .

د ــ انفصال كل قسم عن الآخر وبعده المكانى .

هـ ــ أسباب أخرى .

جدول رقم (١٨)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	مستوى الدلالة
أ - عدم وجود فرصة للاتصال بهم	١٥٢	٣٨	
ب - عدم اهتمام الناظر بأن يكون لديك هذه الفكرة	٣٢	٨	
جـ - عدم الفرصة لك للتعرف على ما يجرى فى الاقسام الاخرى من أعمال ومناشط تربوية مختلفة	١١٢	٢٨	دلالة عند مستوى ٠١ر٠ ه - أسباب أخرى .
د - انفصال كل قسم عن الآخر وبعده المكانى	١٠٤	٢٦	
هـ - أسباب أخرى ...	—	—	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
	كا٢ = ٦٫٩٣	د - ح = ٤	

جدول رقم (١٩)

جدول يبين الأسباب ونسبها المئوية :

الأسباب	التكرار	النسبة ٪
١ - لا توجد تنظيمات جماعية داخل المدرسة	١٦٠	٤٠
٢ - اتساع المدرسة	٨٠	٢٠
٣ - كثرة اعداد المدرسين	١٦٠	٤٠

ان الذى يدقق النظر فى الجدول رقم (١٨) يجده يكمل الاجابات فى الجدول رقم (١٧) ، فيشير الى الأسباب التى من أجلها لا يعرف المعلم المعلومات التربوية والتعليمية والفنية عن عمل زملائه من الأقسام المختلفة ، فالملاحظ أن ٣٨ ٪ من العينة بمستوى دالة عند ٠١ر٠ ، ذكرت أن السبب فى ذلك هو عدم وجود فرصة للاتصال بالنظار ، وربما لأن المعلم يعمل فى المتوسط ما يقرب من

أربع ساعات الى خمس ساعات أصلية أو اضافية ، ثم يأتي بعد ذلك السبب(ج) وهو عدم اتاحة الفرصة للمعلم للتعرف على ما يجرى فى الاقسام الاخرى من أعمال ومناشط تربوية مختلفة بنسبة ٢٨ ٪ وبمستوى دالة عند ٠١ر٠ ثم ذكر ٢٦ ٪ من العينة انفصال كل قسم عن الآخر وبعده المكانى مما يعــوق اتصالات تخصصات المدرسة فى العلوم المختلفة • ومن الواضح أيضا أن كثرة أعداد المدرسين ، وعدم وجود تنظيمات جماعية لهم ، واتساع المدرسة ، هذه الأسباب كما سجلها الجدول رقم (١٩) الخاص بالأسباب الأخرى هى من أهم العوامل الرئيسية لعدم الاتصال الجيد •

د ـ موقف الناظر من غياب المعلمين :

أننا نستطيع أن نحكم على سلامة العلاقات بين الناظر والمدرسين يوم نرى مواظبة المعلمين فى عملهم ، ولا ينقطع المعلم عن عمله ، الا تحت وطأة ظرف عارض شديد ، أو مرض يحول دون أن يقوم بواجبه ، أما كثرة غياب المعلمين ، وتمارضهم فى بعض الاحيان ، يدل على سوء العلاقات وبالتالى يؤدى الى سوء فى الاتصالات ، مما ينعكس على العمل المدرسى ، ويؤدى الى فتور الهمم ، وهبوط الروح المعنوية ، ويحيل المدرسة الى أحزاب وشيع ، تؤدى الى الفوضى والانقسام، واكتساب التلاميذ الكثير من الصفات المرذولة ، مثل التعصب الأعمى والتملق ، والسير فى الركاب ، والاتجاه مع الريح ، انتهاز الفرص والدس والتجسس والتقول • لذلك وجهنا الى أعضاء العينة هذا السؤال رقم (١٧) •

اذا تغيبت عن الحضور للمدرسة لسبب من الأسباب ، فهل يسألك ناظر مدرستك عن السبب ؟

أ ـ غالبا ب ـ أحيانا جـ ـ نادرا

جدول رقم (٢٠)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	مستوى الدلالة
أ ـ غالبا	٢٤٨	٦٢	دالة عند مستوى ٠١ر٠
ب ـ أحيانا	٦٨	١٧	
جـ ـ نادرا	٨٤	٢١	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	

كا٢ = ٦ر١٠ د ـ ح = ٢

ويوضح هذا الجدول أن ٦٢ ٪ من العينة بمستوى دالة عند ٠١ر٠ غالبا ما يسألهم نظار مدارسهم عن سبب غيابهم ، فى حين ذكر ١٧ ٪ أنه أحيانا ما يسألهم نظار المدارس عن سبب الغياب فى حين يقرر ٢١ ٪ أنه نادرا ما يسألهم نظار المدارس عن سبب غيابهم • وقد تضمن الاستقصاء أيضا السؤال رقم (١٨) وهذا نصـــه :

اذا كنت محتاجا لاجازة أثناء الدراسة ، فهـل يساعدك ناظر المدرسة على ذلك ؟

أ ـ غالبا ب ـ أحيانا جـ ـ نادرا

جدول رقم (٢١)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة		التكرار	النسبة ٪	مستوى الدلالـة
أ ـ غالبا		٦٠	١٥	دالة عند مستوى ٠١ر٠
ب ـ أحيانا		٢٣٢	٥٨	
جـ ـ نادرا		١٠٨	٢٧	
	المجموع	٤٠٠	١٠٠	
		كا٢ = ٤٧ر٥	د ـ ح = ٢	

ويشير هذا الجدول الى أن العلاقة التى تربط النظار بالمعلمين ليست بالقوة المطلوبة ، فحوالى ٢٣٢ معلما من العينة بنسبة ٥٨ ٪ ، وبمستوى دالة عند ٠١ر٠ يقررون أنه أحيانا ما يساعدهم نظار المدارس فى الحصول على اجازة أثنـــاء الدراسة ، وكذلك ذكر ١٠٨ من العينة بنسبة ٢٧ ٪ وبمستوى دالة عند ٠١ر٠ أنه نادرا ما يساعدهم نظار المدارس فى الحصول على اجازة أثناء الدراسة ، فى حين ذكر ٦٠ فقط من المعلمين وبنسبة ١٥ ٪ وبمستوى دالة عند ٠١ر٠ أنه غالبا ما يساعدهم النظار فى الحصول على الاجازة وحتى هذه النسبة الأخيرة ربما يكون مساعدة الناظر لهم من باب الرسميات المتصلة بالعمل ، وليس من قبيل الاهتمام بهم •

رابعا ـ أدوات الاتصال فى الادارة التعليمية على المستوى الاجرائى :

ذكرنا فى الفصلين الثالث والرابع أدوات الاتصال فى الادارة التعليمية على المستوى الاجرائى بالتفصيل وباسهاب وعلينا أن نتتبع هذه الأدوات ميدانيا لنعرف مدى فعاليتها فى تحقيق الاتصال الأمثل ٠

أولا ـ **الاتصال** الورقى ويشمل : ـ

١ ـ **النشرات :** وقد سألنا أعضاء ثمانية أسئلة فى هذا الصدد نظرا لأن النشرات من أدوات الاتصال الشائعة فى الادارة المدرسية ـ (وهى الأسئلة أرقام (١٩) ، (٢٠) ، (٢١) ، (٢٢) ، (٢٣) ، (٢٤) ، (٢٥) ، (٢٦) من الاستقصاء) ٠

فبالنسبة للسؤال رقم (١٩) ٠

هـل تستخدم مدرستك النشرات فى توصيل المعلومات والتعليمات اليـك ؟

أ ـ غالبا　　　ب ـ أحيانا　　　ج ـ نادرا

جدول رقم (٢٢)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	مستوى الدلالة
أ ـ غالبا	٢٤٠	٦٠	دالة عند مستوى ٠٫٠١
ب ـ أحيانا	١١٢	٢٨	
ج ـ نادرا	٤٨	١٢	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
	كا٢ = ٦	د ـ ح = ٢	

سبق أن ذكرنا فى الفصل الخاص بأدوات ووسائل الاتصال الورقى بأن النشرات تجعل المعلمين على علم باستمرار بكل جديد فى الادارة المدرسية ، والادارة التعليمية ، ومن واقع اسمها يتضح أن هدفها نشر بيانات أو تعليمات خاصة

بنظام العمل المدرسى والتربوى ٠ وهى بذلك تدعم الصلة بين المعلمين والنظار باشعار المعلمين بأن الادارة المدرسية تهتم بهم وبشئونهم ، لذلك يسجل الجدول السابق أن ٦٠ ٪ من المعلمين ذكروا أن مدارسهم تستخدم النشرات بمستوى دالة عند ٠١ر٠ ، فى حين ٢٨ ٪ من العينة ذكروا أن مدارسهم أحيانا تستخدم النشرات ، وذكر ١٢ ٪ أنه نادرا ما تستخدم مدارسهم النشرات ٠

وقد وجهنا السؤال رقم (٢٠) لأعضاء العينة لمعرفة مدى انتظام وصول النشرات للمعلمين : ـ

اذا كانت مدرستك تستخدم النشرات فهل تصلك بانتظام ؟

أ ـ غالبا　　　ب ـ أحيانا　　　ج ـ نادرا

جدول رقم (٢٣)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	مستوى الدلالـة
أ ـ نعم	٣٠٤	٧٦	دالة عند مستوى ٠١ر٠
ب ـ لا	٩٦	٢٤	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
△ = ٢ر٥			

ويفيد هذا الجدول بأن ٣٠٤ من أعضاء العينة بنسبة ٧٦ ٪ وبمستوى دالة عند ٠١ر٠ تصلهم النشرات باستمرار وبانتظام ، وهذا يدل على حسن الاتصال وفعاليته فى الادارة المدرسية بين المعلمين والنظار ، فى حين ذكر ٢٤ ٪ من العينة بأن النشرات لا تصلهم بانتظام ، وربما السبب فى ذلك أن نظار هذه المدارس يركزون السلطات كلها فى أيديهم أو بمساعدة هيئة أو مجلس من المعلمين الأوائل ، تعتبر نفسها صاحبة السيادة المطلقة والحاكمة بأمرها ، وتنظر الى المعلمين على أنهم آلات تحركها كما تشاء ، دون أن يعرف هؤلاء المعلمين ،

الهدف الذى يتجهون اليه ، اذ يكفى أن يكون هذا الهدف واضحا فى رأس ناظر المدرسة ومعاونيه من المعلمين الأوائل · ومن جانب آخر ربما هذه المدارس تسودها الفوضى ، ونظارها يتركون (الحبل على الغارب) للمعلمين ، يفعلون ما يشاءون دون ضبط أو توجيه أو اشراف ·

وقد طلبنا من المعلمين دقة المعلومات الواردة فى هذه النشرات فكان السؤال رقم (٢١) ·

اذا كانت النشرات تصلك بانتظام فهل المعلومات التى بها دقيقة واضحة بالنسبة لك ؟

آ ـ غالبا　　　ب ـ أحيانا　　　جـ ـ نادرا

جدول رقم (٢٤)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة		التكرار	النسبة ٪	مستوى الدلالة
أ ـ غالبا		١٩٦	٤٩	دالة عند مستوى ٠١ر٠
ب ـ أحيانا		١٥٢	٣٨	
جـ ـ نادرا		٥٢	١٣	
	المجموع	٤٠٠	١٠٠	
		كا٢ = ٤٧ر٤	د ـ ح = ٢	

ويوضح الجدول السابق اجابات المعلمين التى تدل على أن ٤٩ ٪ منها بمستوى دالة عند ٠١ر٠ أنه غالبا ما تكون المعلومات التى بالنشرات دقيقة وواضحة فى حين ذكر ٣٨ ٪ من العينة بأنه أحيانا ما تكون المعلومات التى بالنشرات دقيقة وواضحة ، وذكر ٥٢ فقط من المعلمين بنسبة ١٣ ٪ وبمستوى دالة عند ٠١ر٠ بأنه نادرا ما تكون المعلومات والبيانات الواردة فى النشرات دقيقة وواضحة ·

وقد سئل المعلمون السؤال رقم (٢٢) عن سبب عدم وضوح بعض النشرات ·

اذا لم تكن المعـــلومات التى تصـــلك عن طريق النشرات واضحة فما السبب ؟

أ ـ لأنها مختصرة أكثر من اللازم ٠

ب ـ لأنها مكتوبة بلغة غير سليمة ٠

ج ـ لأنها مصاغة بأسلوب غير دقيق ٠

د ـ أسباب أخرى ٠

جدول رقم (٢٥)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	مستوى الدلالـة
أ ـ لأنها مختصرة أكثر من اللازم	١٩٢	٤٨	دالة عند مستوى (١٠ر٠)
ب ـ لأنها مكتوبة بلغة غير سليمة	٨٠	٢٠	
ج ـ لأنها مصاغة بأسلوب غير دقيق	١٢٨	٣٢	
د ـ أسباب أخرى	ـ	ـ	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	

كا٢ = ٩٣ر٦   د ـ ح = ٣

د ـ ما هى الأسباب الأخرى جدول رقم (٢٦) ٠

جدول يبين الأسباب الأخرى

السبب	التكرار	النسبة ٪
ـ غموض المعانى والمعلومات	٨٠	٢٠
ـ تحريفها وتأويلها من بعض الأشخاص	٤٠	١٠
ـ تدور حول موضوعات غير ذات قيمة	٤٠	١٠
ـ غير واضحة المفهوم	٨٠	٢٠
ـ طول النشرة	١٦٠	٤٠

يفيد الجدول السابق رقم (٢٥) أن أهم أسباب عدم وضوح النشرات التى تصل للمعلمين السبب « لأنها مختصرة أكثر من اللازم » بنسبة ٤٨ ٪ وبمستوى دالة عند ٠١ر٠ ، ثم السبب « لأنها مصاغة بأسلوب غير دقيق ونسبته ٣٢ ٪ بمستوى دالة عند ٠١ر٠ ، أما السبب فى « أن النشرة مكتوبة بلغة غير سليمة » فنسبته ٢٠ ٪ من بين اجابات هؤلاء المعلمين .

ومن الملاحظ أنه من ضمن الاسباب الاخرى لعدم وضوح النشرات بالنسبة للمعلمين ، طول النشرة ، وقد ذكر ذلك ١٦٠ معلما من أفراد العينة بنسبة ٤٠٪ ، وتساوى السبب غموض صيغة المعلومات مع السبب أن النشرات غير واضحة المفهوم ، اذ نسبة كل منهما ٢٠ ٪

وقد سأل الباحث عينة البحث السؤال رقم (٢٣) لمعرفة مدى مناسبة النشرات كأسلوب لتوصيل المعلومات .

ما رأيك فى مدى مناسبة النشرات كأسلوب لتوصيل المعلومات من المستويات الادارية العليا الى المستويات الدنيا ؟

أ ـ مناسبة جدا .

ب ـ مناسبة الى حد ما .

ج ـ غير مناسبة

د ـ تتوقف درجة تناسبها على صيغة المعلومات المراد توصيلها .

جدول رقم (٢٧)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	مستوى الدلالة
أ ـ مناسبة جدا	٤٨	١٢	دالة عند مستوى ٠١ر٠
ب ـ مناسبة الى حد ما	٢٢٤	٥٦	
ج ـ غير مناسبة	٤٤	١١	
د ـ تتوقف درجة تناسبها على صيغة المعلومات المراد توصيلها	٨٤	٢١	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	

كا٢ = ٣٠ر٧ د ـ ح = ٣

ويظهر من هذا الجـدول أن ١١ ٪ من العينة بمستوى دالة عند ٠١ر٠ يقررون أن النشرات غير مناسبة كأسلوب لتوصيل المعلومات من المستويات الادارية العليا الى المستويات الدنيا ، وعلى الجانب الآخر ذكرنا ١٢ ٪ من العينة أن النشرات مناسبة جدا لتوصيل المعلومات ، فى حين ذكر ٥٦ ٪ من العينة أى ٢٢٤ معلماً بأن النشرات مناسبة الى حد ما ، وذكر ٢١ ٪ فقط أنه يتوقف درجة تناسبها على صيغة المعلومات المراد توصيلها •

ثم وجهنا السؤال الآتى لأفراد العينة •

السؤال رقم (٢٤) اذا كنت ترى أن النشرات فعالة فى توضيح المعلومات فما السبب ؟

أ ـ عادة ما تكون حسنة الصياغة •

ب ـ قصيرة ومختصرة •

جـ ـ أسباب أخرى •

جدول رقم (٢٨)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	مستوى الدلالـة
أ ـ عادة ما تكون حسنة الصياغة	١٤٤	٣٦	دالة عند مستوى ٠١ر٠
ب ـ قصيرة ومختصرة	٢٥٦	٦٤	
جـ ـ أسباب أخرى	ـ	ـ	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	

كا٢ = ٧ر٨٨ د ـ ح = ٢

جدول رقم (٢٩)

يوضح الأسباب الأخرى من الجدول رقم (٢٨)

السبب	التكرار	النسبة ٪
١ – تستخدم فى حالة عدم تيسر الاجتماعات	٨٠	٢٠
٢ – وسيلة فعالة لتوصيل المعلومات	٨٠	٢٠
٣ – تعطى وجهة نظر المسئولين لتنفيذها	٨٠	٢٠
٤ – توفر الوقت	٨٠	٢٠

ويوضح الجدول رقم (٢٨) مدى فعالية النشرات فى توضيح وتوصيل المعلومات بين النظار والمعلمين ، فيذكر ٦٤ ٪ من العينة بمستوى دالة عند ٠١ر٠ أن النشرة المختصرة والقصيرة تحقق هذه الفعالية ، فى حين ذكرت ٣٦ ٪ من العينة أن حسن صياغة النشرة يحقق هذه الفعالية أيضا ٠

أما الجدول رقم (٢٩) فيوضح الأسباب الأخرى التى ذكرها المعلمون ، والتى تحقق فعالية النشرة فى تحقيق المعلومات ، والملاحظ أن هذه الاسباب وعددها ٥٥٠ ذكرها المعلمون بنسب متساوية وهى ٢٠ ٪

وقد لاحظ الباحث أثناء مروره على المدارس لتوزيع الاستقصاء على المعلمين والنظار ، وأثناء مروره أيضا على التربية العملية بمدارس مديريات التربيـة والتعليم بمحافظتى القاهرة والدقهلية أن بعض المعلمين يوقعون على النشرات الصادرة من ادارة المدرسة اليهم دون قراءتها بسبب كثرة النشرات التى يوقعون عليها ، وربما لأكثر من مرة يوميا ، لذلك وجه الباحث لعينة المعلمين السؤال رقم (٢٥) وهذا نصه : –

متى توقع على النشرة بالعلم والتنفيذ قبل قراءتها أو بعد قراءتها ؟

أ – قبل القراءة   ب – بعد القراءة

جدول رقم (٣٠)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	مستوى الدلالة
أ – قبل القراءة	٤٨	١٢	دالة عند مستوى ٠١ر٠
ب – بعد القراءة	٣٥٢	٨٨	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
	Δ – ٧ر٦		

ويظهر هذا الجـــدول أن ٤٨ معلما من أعضاء العينـــة أى بنسبة ١٢ ٪ وبمستوى دالة عند ٠١ر٠ ، ذكروا أنهم يوقعون قبل القراءة على النشرات ، فى حين ذكر ٨٨ ٪ أنهم يوقعون عليها بعد القراءة · والواقع أن وجود مثل هذه النسبة وهى الـ ١٢ ٪ يمثل ظاهرة خطيرة قد تؤدى الى عدم فعالية النشرات كأداة للاتصال الكتابى فى الادارة المدرسية ، وقد تدعو الى تفشى هــذه الظاهرة فيما بعد ·

وفى هذا المجال أيضا سأل الباحث عينة المعلمين أسباب التوقيع على النشرة قبل القراءة فكان السؤال رقم (٢٦) ·

اذا وقعت على النشرة قبل القراءة فما الأسباب التى تجعلك تفعل هذا ؟

أ –   جـ –

ب –   د –

جدول رقم (٣١)

جدول يبين الأسباب وتكراراتها ونسبها المئوية :

السبب	التكرار	النسبة ٪
أ ـ كثرة النشرات	٥٢	١٣
ب ـ ضيق الوقت	٣٢	٨
جـ ـ عدم الاهتمام بها	٤٠	١٠
د ـ عدم فائدتها أحيانا ، اذا كانت معروفة من آخر	٦٠	١٥
هـ ـ الروتين	٣٦	١٢
و ـ الخوف من النظار والقيادة	٤٠	١٠
ز ـ مجرد طاعة آراء المسئولين وكفى	٥٦	١٤
ح ـ طول النشرة	٣٢	٨
ط ـ ذات محتوى تافه لا يستحق القراءة	٢٠	٥
ك ـ اذا كان عنوان النشرة واضحا	٨	٢

ويوضح هذا الجدول أن من أهم أسباب توقيع المعلمين على النشرات قبل قراءتها عدم فائدتها أحيانا اذا كانت معروفة من آخر ونسبته ١٥ ٪ ثم مجرد اطاعة آراء المسئولين وكفى ونسبته ١٤ ٪ ، وكثرة النشرات ونسبته ١٣ ٪ ، والروتين ١٢ ٪ وتساوى السببان عدم الاهتمام بها مع الخوف من القيادة ونسبتها ١٠ ٪ ، وأقل الأسباب نسبة اذا كان عنوان النشرة واضحا ونسبته ٢ ٪ من العينـة .

٢ ـ **القرارات :**

في الادارة التعليمية تصدر عدة قرارات سواء عن طريق وزير التربية والتعليم أو وكيل الوزارة المختص ، أو مدير عام التربية والتعليم ، وأحيانا نظار المدارس ، وكل هذه القرارات تتعلق بالعملية التربوية والتعليمية ، ولذلك فان صدور واتخاذ مثل هذه القرارات ، هو نقطة البدء بالنسبة لجميع الاجراءات ، وأوجه النشاط والتصرفات التي تتم اجرائيا في المدرسة ويلعب المعلمون دورا

هاما فى تنفيذ مثل هذه القرارات ، وخاصة تلك القرارات التى تتعلق بالمفاهيم وطرق التدريس المختلفة والكتب المدرسية والريادة والنشاط التربوى المختلف الأنواع الخ ٠٠٠ لذلك وجهنا السؤال رقم (٢٧) لعينة البحث : ــ

هل تصلك القرارات التى تتصل بعملك فى الوقت المناسب ؟

أ ــ نعم　　　ب ــ لا

جدول رقم (٣١)

العبارة		التكرار	النسبة ٪	مستوى الدلالـة
أ ــ نعم		١٣٢	٣٣	دالة عند مستوى ٠١ر٠
ب ــ لا		٢٦٨	٦٧	
	المجموع	٤٠٠	١٠٠	
		△ = ٤ر٣		

أجاب ٢٦٨ معلما بنسبة ٦٧ ٪ وبمستوى دالة عند ٠١ر٠ ــ كما يتضح من الجدول السابق ــ أن القرارات التى تتصل بعملهم ، لا تصلهم فى الوقت المناسب ، وهذه ظاهرة خطيرة تعطل من فعالية وكفاءة العملية التعليمية ، ولعل الصيحات التى نسمعها الآن من هبوط فى المستويات التعليميـة والتربوية المختلفة ، يرجع الى هذه الظاهرة ٠ ثم وجهنا أيضا السؤال رقم (٢٨) لأفراد العينة وهو : ــ

هل تبذل ادارة المدرسة جهدا فى شرح وتوضيح القرارات التى تصدرها قبل تنفيذها وفى الوقت المناسب ؟

أ ــ غالبا　　　ب ــ أحيانا　　　جـ ــ نادرا

جدول رقم (٣٢)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة		التكرار	النسبة ٪	مستوى الدلالة
أ ـ غالبا		٥٢	١٣	دالة عند مستوى ٠١ر٠
ب ـ احيانا		٢١٢	٥٣	
ج ـ نادرا		١٣٦	٣٤	
	المجموع	٤٠٠	١٠٠	
		كا٢ = ١٠ر٦	د ـ ح = ٢	

لقد أبرز هذا الجدول اجابات ٥٢ معلما من العينة بنسبة ١٣ ٪ وبمستوى دالة عند ٠١ر٠ ، بأنه غالبا ما تبذل ادارة المدرسة جهدا فى شرح وتوضيح القرارات التى تصدرها ، وفى الوقت المناسب ، وهذه ظاهرة خطيرة لا تقل فى نتائجها عن الظاهرة التى وردت فى الجدول السابق رقم (٣١) والخاصة بعدم وصول ذات القرارات للمعلمين فى الوقت المناسب ٠

ومما يؤكد خطورة هذا الأمر أن ٣٤ ٪ من العينة يذكرون أنه نادرا ما يبذل جهدا من جانب ادارة المدرسة فى شرح وتوضيح القرارات التى تصدرها قبل تنفيذها وفى الوقت المناسب ٠ ومما لا شك فيه أن هذا كله يؤدى الى سوء فهم المعلمين لهذه القرارات ، وعدم اتاحة فرصة التوقيت المناسب لتنفيذها ، مما يؤدى الى التنفيذ الخطأ الذى يؤثر تأثيرا سيئا على العملية التربوية والتعليمية ٠

٣ ـ التقارير :

التقارير فى الادارة التعليمية بمستوياتها المختلفة كثيرة ومتنوعة ، لعل فى مقدمتها تقارير النظار عن المعلمين والعاملين فى المدارس ، وتقارير موجهى المواد المختلفة عن المعلمين حيث يتم فيها تقييمهم وتسجيل توجيهاتهم الفنية

والتربوية الخ ... وعلى هـذا فان التقارير فى الادارة التعليمية وخاصة على المستوى الاجرائى اما دورية تحوى احصاءات وبيانات تقدم فى فترات دورية على توضيح لمفهوم الاحصاءات والبيانات ، أو تقارير عن موضوعات خاصـة كالتقارير عن الريادة أو المناشط التربوية المختلفة ، أو متابعة عمل من الأعمال التربوية والتعليمية التى يكلف بها المعلمون فى المدرسة .

لذلك سألنا أعضاء العينة من المعلمين مجموعة من الأسئلة لمعرفة وجهات نظرهم بالنسبة للتقارير وهى الأسئلة أرقام ٢٩ ـ ٣٠ ـ ٣١ .

فبالنسبة للسؤال رقم (٢٩) :

اذا كانت التقارير هى الوسيلة التى تتبعها لايصال آرائك والمشكلات والموضوعات المتعلقة بعملك للمسئولين (سواء ناظر المدرسة أو الموجه أو وكيل المديرية أو مديرها) فهل تصور هذه التقارير الحقيقة ؟

أ ـ غالبا ب ـ أحيانا ج ـ نادرا

جدول رقم (٣٣)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة		التكرار	النسبة ٪	مستوى الدلالـة
أ ـ غالبا		٩٢	٢٣	دالة عند مستوى ٠١ر٠
ب ـ أحيانا		٢١٦	٥٤	
ج ـ نادرا		٩٢	٢٣	
	المجموع	٤٠٠	١٠٠	
		كا٢ = ٣٦ر٤	د ـ ح = ٢	

ويبين الجدول السابق أن ٩٢ معلما من العينة بنسبة ٢٣ ٪ وبمستوى دالة عند ٠١ر٠ أنه غالبا ما تصور التقارير الحقيقة ، فى حين ذات النسبة من العينة أجابت بأنه نادرا ما تصور التقارير الحقيقة فى حين ذكر ٢١٦ من المعلمين بنسبة ٥٤ ٪ ، وبمستوى دالة عند ٠١ر٠ أنه أحيانا ما تصور التقارير الحقيقة .

وقد ذكر الباحث عدة أسباب فى السؤال رقم (٣٠) عن عدم تصوير التقارير للحقيقة وطلب من عينة البحث معرفة هذه الاسباب وهذا هـو نص السؤال :

اذا كانت هذه التقارير التي تعدها لا تصور الحقيقة فما السبب ؟

أ ـ عدم وجود معلومات أو حقائق كافية يعتمد عليها لاعداد تقرير جيد ٠

ب ـ عدم وجود وقت كاف لاعداد تقرير جيد ٠

جـ ـ محاولة اخفاء بعض الحقائق حتى لا يغضب ناظر المدرسة ٠

د ـ رغبة الناظر ألا تكتب فى التقرير سوى النواحى الموجبة للموضوع ويكفى بأن تذكر له شفاهة الجوانب السالبة ان وجدت ٠

هـ ـ يتدخل الناظر فيما يجب أن يتضمنه التقرير الذى تكتبه من آراء ومعلومات حتى يكون متفقا مع آراء ووجهات نظر الادارة التعليمية العليا ٠

و ـ أسباب أخرى ٠

جدول رقم (٣٤)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئويه :

الأسباب	التكرار	النسبة ٪	مستوى الدلالـة
أ ـ عدم وجـود معلومات أو حقائق كافيـة يعتمـد عليها لاعـداد تقرير جيـد	٦٤	١٦	دالة عند مستوى ٠١ر٠
ب ـ عدم وجـود وقت كاف لاعـداد تقرير جيـد	٩٦	٢٤	
جـ ـ محاولة اخفـاء بعض الحقائق حتى لا يغضب ناظر المدرسة	٤٠	١٠	
د ـ رغبة الناظر ألا تكتب فى التقرير سوى النواحى الموجبة للموضوع ويكتفى بأن تذكر لـه شـفاهة الجوانب السالبة ان وجدت	١١٢	٢٨	
هـ ـ يتدخل النـاظر فيمـا يجب أن يتضمنه التقرير الذى تكتبـه من آراء ووجهـات نظـر الادارة التعليمية العليـا	٨٨	٢٢	
و ـ أسباب أخرى	—	—	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	

كا٢ = ٧٥ر٥ د ـ ح = ٥

يوضح الجدول السابق أن ٢٨ ٪ من العينة بمستوى دالة عند ٠١ر٠ يرون أن التقارير لا تصور الحقيقة بسبب رغبة ناظر المدرسة فى ألا يكتب المعلم فى التقرير سوى النواحي الموجبة للموضوع ، ويكتفى بأن تذكر له شفاهة الجوانب السالبة ان وجدت ، والسبب فى ذلك أن بعض التقارير ترفع للادارة التعليمية العليا ، ولا يرغب ناظر المدرسة فى بيان مساوىء ومشكلات مدرسته التى يرأسها والمسئول عنها أمام مدير التربية والتعليم ومن فوقه حتى وزير التعليم . ثم يأتى بعد هذا السبب سبب آخر وهو عدم وجود وقت كاف لاعداد تقرير جيد ونسبته ٢٤ ٪ ، ثم تدخل ناظر المدرسة فيما يجب أن يتضمنه التقرير الذى يكتبه المعلم من آراء ومعلومات حتى يكون متفقا مع آراء ووجهات نظر الادارة العليا .

وبعد أن عرفنا رأى أفراد العينة عن مدى تصوير التقارير الحقيقة وعن أسباب عدم تصويرها للحقيقة سألنا المعلمين السؤال رقم (٣١) .

هل تفضل التقارير كوسيلة لايصال التعليمات والحقائق والبيانات للناظر ومن فوقه من الرؤساء .

أ - نعم　　　　ب - لا

جدول رقم (٣٥)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	مستوى الدلالة
أ - نعم	٢٠٨	٥٢	غير دالة
ب - لا	١٩٢	٤٨	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	

Δ = ٤ر٠

ويظهر الجدول السابق بجلاء التساوى تقريبا فى اجابات العينة فنصفهم يفضل استخدام التقارير كوسيلة لايصال التعليمات والحقائق والبيانات لناظر المدرسة ومن فوقه من الرؤساء ، والنصف الآخر يفضل عدم استخدام التقارير كأداة اتصال بين النظار والمعلمين .

٤ ـ **التعليمات :**

تعتبر التعليمات كما سبق القول فى الفصل الثالث أهم أداة من أدوات الاتصال الورقى فى الادارة التعليمية على المستوى الاجـرائى ، فالمعروف أن التعليمات تفقد جزءا من وضوحها منذ صدورها عن طريق ناظر المدرسة حتى وصولها للمعلمين ، وهذا الجزء يقل كلما كان هناك نظام اتصال فعال وجيد داخل المدرسة ، ونظرا لأهمية التعليمات ، فقد سألنا أفراد العينة خمسة أسئلة عن التعليمات وهى ٣٢ ـ ٣٣ ـ ٣٤ ـ ٣٥ فبالنسبة للسؤال رقم (٣٢) .

اذا لم تكن قد رايت مدير عام التربية والتعليم الذى تتبعه مدرستك ، فكيف تصل اليك تعليماته وتوجيهاته وأخباره ؟

أ ـ عن طريق النشرات .

ب ـ عن طريق القرارات التى تصل اليك .

جـ ـ عن طريق صحف الحائط وصحف المدرسة .

د ـ عن طريق مدير أو ناظر مدرستك .

هـ ـ عن طريق لوحة الاعلانات .

و ـ لا أعرف شيئا عن نشاطه وأعماله .

ز ـ بطرق وأساليب مختلفة .

جدول رقم (٣٦)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	مستوى الدلالـة
أ ـ عن طريق النشرات	٢٢٤	٥٦	دالة عند مستوى ٠٫٠١
ب ـ عن طريق القرارات التى تصل اليك	٢٨	٧	
جـ ـ عن طريق صحف الحائط وصحف المدرسة	ـ	ـ	
د ـ عن طريق مدير أو ناظر مدرستك	١٠٤	٢٦	
هـ ـ عن طريق لوحة الاعـلانات	ـ	ـ	
د ـ لا أعرف شيئا عن نشاطه وأعماله	٤٤	١١	
ز ـ بطرق وأساليب مختلفة .	ـ	ـ	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
	كا٢ = ١٣	د ـ ح = ٦	

جدول رقم (٣٧)

جدول يبين الطرق والأساليب المختلفة (ز) فى الجدول (٣٦)

الطرق والأساليب المختلفة	التكرار	النسبة ٪
من بعض الزملاء المدرسين	٣٢٠	٨٠

نلاحظ من الجدول رقم (٣٦) أن صحف الحائط وصحف المدرسة ، ولوحة الاعلانات ، لا تستخدم مطلقا فى الادارة المدرسية ، كأدوات للاتصال بين المعلمين ومديرى التربية التعليم ، حيث يعرفون من خلالها التعليمات التى يصدرها مدير التعليم اليهم . ويوضح الجدول بعد ذلك أن وسيلة الاتصال الأكثر استعمالا هى وصول التعليمات عن طريق النشرات بنسبة ٥٦ ٪ وبمستوى دالة عند ٠١ر٠ ، ثم مدير أو ناظر المدرسة بنسبة ٢٦ ٪ .

ومن الملاحظ أن ١١ ٪ من العينة لا يعرفون شيئا عن نشاط وأعمال مدير التربية والتعليم . وهذه ظاهرة خطيرة تدل على عدم فعالية الاتصال كما ينبغى . ولما طلبنا من أعضاء العينة ذكر طرق وأساليب أخرى لوصول التعليمات اليهم ذكر ٨٠ ٪ منهم أن التعليمات تصلهم عن طريق زملائهم المعلمين .

وللوصول الى كيفية وصول تعليمات النظار للمعلمين ضمن الباحث الاستقصاء الخاص بالمعلمين السؤال رقم (٣٣) .

ما هو الأسلوب الذى يستخدمه ناظر المدرسة فى توصيل المعلومات اليك ؟

أ ـ بالأسلوب الشفهى .

ب ـ بالأسلوب المكتوب .

جـ ـ يختلف الأسلوب حسب طبيعة التعليمات وأهميتها .

جدول رقم (٣٨)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	مستوى الدلالة
أ - الأسلوب الشفهى	٨٤	٢١	دالة عند مستوى ٠١ر٠
ب - الأسلوب المكتوب	٥٢	٣١	
جـ - يختلف الأسلوب حسب طبيعة التعليمات وأهميتها	٢٦٤	٦٦	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
	كا٢ = ٧	د ـ ح = ٢	

يظهر هذا الجدول أن النظار يستخدمون الأسلوب الشفهى أكثر من الأسلوب الكتابى ، فى حين أجمع غالبية المعلمين ٦٦ ٪ وبمستوى دالة عند ٠١ر٠ بأنه يختلف الأسلوب حسب طبيعة التعليمات وأهميتها .

أهمية اللغة فى الاتصال بين المعلمين والنظار :

وكان لا بد للباحث وهو فى معرض الحديث عن الأسلوب الذى يستخدمه ناظر المدرسة فى توصيل المعلومات الى المعلمين أن يتوصل الى طبيعة وأهمية الاتصال اللغوى بينهم وبين نظارهم . لذلك سأل الباحث أفراد العينة السؤال رقم (٣٤) .

هل يتحدث ناظر المدرسة باللغة التى تناسبك وتفهمها بسهولة بالنسبة للتعليمات والأمور المختلفة التى تتصل بالعمل وغيره ؟

أ - نعم　　　　ب - لا

جدول رقم (٣٩)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	مستوى الدلالة
أ - نعم	٣٢٠	٨٠	دالة عند مستوى ٠١ر٠
ب - لا	٨٠	٢٠	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
	Δ = ٦		

يوضح هذا الجدول أن ٨٠ ٪ من العينة بمستوى دالة عند ٠١ر٠ بأن ناظر المدرسة يحدثهم باللغة التى تناسبهم ، بحيث يفهمونها بسهولة بالنسبة للأمور المختلفة التى تتصل بالعمل وغيره ، فى حين أجاب ٢٠ ٪ من العينة بأن النظار يحدثونهم بلغة لا تتناسب مع العمل الذى يقومون به ، وهذه الظاهرة جديرة بالاهتمام اذ ينبغى أن تكون اللغة مناسبة لمستويات المعلمين وخبراتهم وتمرسهم فى العمل التربوى والتعليمى :

وتضمن الاستقصاء أيضا الموجه للمعلمين سؤالا عن أثر تأخير وصــول التعليمات اليهم عن الوقت المناسب ، ومدى تأثر العملية التربوية بهذا التأخر ، وكان هذا محتوى السؤال رقم (٣٥) ٠

اذا تأخر وصول التعليمات اليك فى الوقت المناسب ، فما أثر ذلك على العملية التربوية ؟

أ ــ تعطل العملية التربوية ٠

ب ــ تقلل من فعالية العملية التربوية ٠

جـ ــ لا تؤثر كثيرا فى العملية التربوية ٠

د ــ آثار أخرى تذكر ٠

جدول رقم (٤٠)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	مستوى الدلالــة
أ ــ تعطل العملية التربوية	٦٨	١٧	دالة عند مستوى ٠١ر٠
ب ــ تقلل من فعالية العملية التربوية	١٣٦	٣٤	
جـ ــ لا تؤثر كثيرا فى العملية التربوية	١٩٦	٤٩	
د ــ آثار أخرى تذكر ٠	ــ	ــ	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	

كا٢ = ٢٥ر٨٠   د ــ ح = ٣

يشير هذا الجدول بأن ٤٩ ٪ من المعلمين وبمستوى دالة عند ١٠ر٠ أجاب بأن تأخير وصول التعليمات للمعلمين فى الوقت المناسب لا يؤثر كثيرا فى العملية التربوية ، وربما السبب فى ذلك أن المعلم يعرف منهجه ، ويعمل فى ضوء كتاب مدرس مقرر لمادته ، ولذلك فان تأخير التعليمات لن يؤثر كثيرا اذ من الممكن تدارك الأمر عند وصول التعليمات ، وتأسيسا على ذلك فان ١٧ ٪ من العينة أجابوا بأن تأخر التعليمات يعطل من العملية التربوية فى حين ذكر ٣٤ ٪ أنه يقلل من فعالية العملية التربوية .

٥ ـ المجلات التربوية :

المجلات التربوية لها دور هام فى عملية الاتصـــال الورقى فى الادارة التعليمية على المستوى الاجرائى ، وهذه المجلات التربوية بأنواعها المختلفة سواء الخاص بالمدرسة أو النقابة الفرعية للمعلمين بمديريات التربية والتعليم أو النقابة العامة بالقاهرة وهى المعروفة « بالرائد » .. فى جميع هذه الحالات فان المجلات التربوية ، وسيلة رنشر المعلومات التربوية والتعليمية لذلك سألنا عينة البحث الأسئلة الآتية من أرقام ٣٦ الى ٤٠ فبالنسبة للسؤال رقم (٣٦) .

هل لمدرستك أو لمديرية التربية والتعليم التى تعمل بها مجلة خاصة بها ؟

أ ـ نعم　　　　ب ـ لا

جدول رقم (٤١)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	مستوى الدلالـة
أ ـ نعم	١٤٨	٣٧	دالة عند مستوى ٠١ر٠
ب ـ لا	٢٥٢	٦٣	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	

Δ = ٦ر٢

وقد أجاب ٢٥٢ معلما بنسبة ٦٣ ٪ ، وبمستوى دالة عند ٠٫٠١ بأنه ليس لمدارسهم أو لمديريات التربية والتعليم الذين يعملون بها مجلة خاصة بهم ، وهذا أمر ينبغى تداركه ، ونقص يجب القضاء عليه ، لما للمجلة التربوية اذا أحسن اعدادها واخراجها وتوزيعها ، من فائدة عظمى كوسيلة لنقل المعلومات والآراء التربوية والعلمية الهامة بين المعلمين والنظار .

وجه الباحث السؤال رقم « ٣٧ » لمعرفة مدى وصول المجلة بانتظام الى المعلمين :

اذا كان لمدرستك أو لمديرية التربية والتعليم التى تعمل بها مجلة فهل تصلك بانتظام ؟

أ ـ غالبا ب ـ أحيانا جـ ـ نادرا

جدول رقم « ٤٢ »

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	مستوى الدلالة
أ ـ غالبا	٢٠	٥	دالة عند مستوى ٠٫٠١
ب ـ أحيانا	١١٦	٢٩	
جـ ـ نادرا	٢٦٤	٦٦	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	

كا٢ = ٧٫٥٥ د ـ ح = ٢

يسجل هذا الجدول (٤٢) ظاهرة خطيرة جدا فى مجال الاتصال فى الادارة المدرسية فى بلادنا وتمثل واقعنا التربوى حقيقة ، وهى أن ٢٦٤ من المعلمين أعضاء العينة البالغ عددهم ٤٠٠ كما سبق القول ، أى بنسبة ٦٦ ٪ وبمستوى دالة عند ٠٫٠١ أنه نادرا ما تصلهم مجلة مدارسهم أو مديريات التربية والتعليم التى يعملون بها بانتظام ، وبذلك فان المجلة ، فى هذه الحالة كأداة فعالة من أدوات الاتصال الورقى ، لا تقوم بالدور المطلوب منها ، وذكر ٥ ٪ فقط من العينة وبمستوى دالة عند ٠٫٠١ أنه غالبا ما تصلهم هذه المجلة ، فى حين ذكر ٢٩ ٪ أنه أحيانا تصلهم هذه المجلة .

وقد سأل الباحث أفراد العينة السؤال رقم (٣٨) لمعرفة رأى العينة فى عدم وصول المجلة لهم بانتظام .

فى حالة عدم وصول المجلة اليك بانتظام فما السبب ؟

أ - العدد الذى يطبع من المجلة محدود ولا يكفى جميع المعلمين .

ب - تصل للنظار ومن فوقهم من الرؤساء فقط .

جـ - عدم الاهتمام بايصالها للمعلمين .

د - أسباب أخرى .

جدول رقم (٤٣)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	مستوى الدلالـة
أ - العدد الذى يطبع من المجلة محدود ولا يكفى جميع المعلمين	١١٢	٢٨	دالة عند مستوى ٠١ر
ب - تصـــل للنظـــار ومن فوقهم من الرؤساء فقط.	٨٠	٢٠	
جـ - عدم الاهتمام بايصالها للمعـلمين	٢٠٨	٥٢	
د - أسباب أخرى .	—	—	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
	كا٢ = ٧ر٤٢	د - ح = ٣	

جدول رقم (٤٤)

ما هى الأسباب الأخرى .

جدول يبين الأسباب ونسبها المئوية :

الأسباب	التكرار	النسبة ٪
- كثرة تنقلات المعلمين سواء داخل مديريات التربية والتعليم أو خارجها	٤٨	١٢
- اهمال المسئولين فى المجلة فى ارسالها فى مواعيد صدورها بالاضافة الى تأخر البريد وفقـــدانها فى مكاتبه	٢١٢	٥٣

بوضح الجدول رقم (٤٣) أن ٥٢ ٪ بمستوى دالة عند ٠٫٠١ يقررون أن سبب عدم وصول المجلة اليهم بانتظام يرجع الى عدم الاهتمام بتوصيلها للمعلمين ، وذكر ٢٠ ٪ من العينة أنها تصل للنظار ومن فوقهم من الرؤساء فقط ، فى حين ذكر ٢٨ ٪ أن العدد الذى يطبع من المجلة محدودا ولا يكفى جميع المعلمين • وعندما طلبنا من المعلمين ، ذكر أسباب أخرى عن عدم وصول المجلة اليهم ـ غير التى وردت فى جدول (٤٣) ـ كانت اجاباتهم كما يوضحها الجدول (٤٤) وهى اهمال المسئولين عن المجلة وارسالها فى مواعيد صدورها ، بالاضافة الى تأخر البريد وفقدانها فى مكاتبه ، ثم كثرة تنقلات المعلمين سواء داخل مدارس مديريات التربية والتعليم أو خارجها •

مهما يكن من أمر فان هذه الاسباب تدل على عدم الاهتمام بالمعلمين ، وعدم الاهتمام بتوصيل المعلومات العلمية والتربوية اليهم ، ومعنى هذا أيضا أنه لا داعى لطبع مجلة للمعلمين على أى مستوى من المستويات ، ما دام أغلبية المعلمين لا يرونها ولا يطلعون عليها ، كما أن هذا السلوك لا يؤدى فى النهاية الى الاهتمام بالمجلة نفسها ، ولا بموضوعاتها بحيث تحقق الهدف من اصدارها ، وتكون وسيلة هامة من وسائل الاتصال بين الإدارة التعليمية بمستوييها المركزى واللامركزى وعلى المستوى الاجرائى •

ووجه الباحث السؤال رقم (٣٩) للزملاء المعلمين لمعرفة مدى اهتمام المعلمين بمجلتهم وبقراءة موضوعاتها •

اذا كانت مجلة المدرسة أو المديرية تصلك بانتظام فهل تقوم بقراءتها ؟

أ ـ غالبا   ب ـ أحيانا   جـ ـ نادرا

العبارة	التكرار	النسبة ٪	مستوى الدلالة
أ ـ غالبا	١١٦	٢٩	دالة عند مستوى ٠٫٠١
ب ـ أحيانا	١٧٦	٤٤	
جـ ـ نادرا	١٠٨	٢٧	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	

كا٢ = ١١٫٦٦ د ـ ح = ٣

نلاحظ من الجدول السابق أن ٢٩ ٪ من المعلمين وبمستوى دالة عند ٠١ر٠ غالبا ما يقرأون المجلة ، فى حين أجاب ٤٤ ٪ بأنهم أحيانا يقومون بقراءتها ، كما سجل ذات الجدول أن ٢٧ ٪ نادرا ما يطلعون عليها ، وهذا يدل على أن نسبة كبيرة من المعلمين لا يقرأون مجلتهم ، وكان من الطبيعى ، أن نسأل عينة البحث عن أسباب امتناع المعلمين عن قراءة المجلة عن طريق السؤال رقم (٤٠) .

اذا كنت لا تقوم بقراءة المجلة ، فما السبب ؟

أ — تفاهة الموضوعات التى تنشرها .

ب — صعوبة فهم المعنى نتيجة لصعوبة الأسلوب الذى تكتب به .

جـ — كثير من موضوعاتها لا تعالج القضايا التربوية المعاصرة مثلا .

د — أسباب أخرى .

جدول رقم (٤٦)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

الأسباب	التكرار	النسبة ٪	مستوى الدلالة
أ — تفاهة الموضوعات التى تنشرها	٨٠	٢٠	دالة عند مستوى ٠١ر٠
ب — صعوبة فهم المعنى نتيجة لصعوبة الأسلوب الذى تكتب به	٢٤	٦	
جـ — كثير من موضوعاتها لا تعالج القضايا التربوية المعاصرة مثلا	٢٩٦	٧٤	
د — أسباب أخرى .	—	—	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
كا٢ = ٦٦ر١١ د ـ ح = ٣			

جدول رقم (٤٧)

جدول يبين الأسباب الأخرى ونسبها المئوية :

الأسباب	التكرار	النسبة ٪
— المجلات على المستوى اللامركزى أو الاجرائى تصدر فى المناسبات	٨٠	٢٠
— مجلة نقابة المعلمين وهى الرائد ، لا تصل بانتظام	٨٠	٢٠
— موضوعات هذه المجلات لا تهتم بمشكلات المعلمين وخاصة المادية	٢٨٠	٧٠
— كثرة أعباء العمل من حصص اضافية الى التحضير والاستعدادات لحصص الجداول المدرسية	١٢٠	٣٠

يوضح الجدول رقم (٤٦) أن ٧٤ ٪ من المعلمين وبمستوى دالة عند ١٠ر٠ أجمعوا على أنهم لا يقرأون المجلة بسبب أن كثيرا من موضوعاتها لا تعالج القضايا التربوية المعاصرة ، ثم يأتي السبب تفاهة الموضوعات التى تنشرها بنسبة ٢٠ ٪ وأخيرا السبب صعوبة فهم المعنى نتيجة لصعوبة الأسلوب الذى تكتب به ونسبته ٦ ٪ •

أما الأسباب الأخرى التى ذكرها المعلمون فقد سجلناها فى الجدول رقم (٤٧) وفى مقدمتها أيضا أن موضوعات المجلة لا تهتم بمشكلات وقضايا المعلم وخاصة المادية منها بنسبة ٧٠ ٪ ، ويؤكد هذا كله ما ذكرناه فى تحليل اجابات السؤال رقم (٣٧) من عدم اهتمام الادارة التعليمية بمستوياتها المختلفة فى بلادنا بأمر مجلات المعلمين •

ثم سألنا أفراد العينة فى نهاية حديثنا عن المجلات التربوية السؤال رقم (٤١) اذا كان لمدرستك أو لمديرية التربية والتعليم مجلة خاصة بها ، فهل تتضمن المعلومات التى تهمك ؟

أ ـ غالبا   ب ـ أحيانا   جـ ـ نادرا

جدول رقم (٤٨)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	مستوى الدلالة
أ ـ غالبا	٦٨	١٧	دالة عند مستوى ١٠ر٠
ب ـ أحيانا	١٤٠	٣٥	
جـ ـ نادرا	١٩٢	٤٨	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
	كا٢ = ٣٫٧٥	د ـ ح = ٢	

الواقع أن الاجابات التى وردت فى هذا الجدول تؤكد ما سبق أن ذكرته العينة ، أن المجلة التربوية سواء للمدرسة أو لمديرية التربية والتعليم لا تتضمن

المعلومات التى تهم المعلمين ، فيذكر ٤٨ ٪ من العينة بمستوى دالة عند ٠١ر٠ هذه الحقيقة ، فى حين ذكر ٣٥ ٪ من العينة أنها أحيانا ما تتضمن المعلومات التى تهم المعلمين ٠

٦ - الشـــكاوى :

نستطيع أن نقرر أن الشكاوى تعتبر من وسائل الاتصال الورقى من أسفل الى أعلى ، فهى تعكس شعور المعلمين ، نحو أعمالهم وأنشطتهم المختلفة ٠ ومما لا شك فيه أن رفع الظلم عن المعلمين يحقق من كفاءة العملية التربوية ، لذلك صمم الباحث فى الاستقصاء الذى أعده للمعلمين الأسئلة أرقام ٤٢ - ٤٣ - ٤٤ .

فبالنسبة للسؤال رقم (٤٢) ٠

اذا كان هناك سوء تفاهم بينك وبين ناظر المدرسة فهل تستطيع توصيل شكواك للمستوى الادارى الأعلى بسهولة ؟

أ - نعم　　　　ب - لا

جدول رقم (٤٩)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	مستوى الدلالـة
أ - نعم	١٣٢	٣٣	دالة عند مستوى ٠١ر٠
ب - لا	٢٦٨	٦٧	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
	= ٤ر٣		

نلاحظ من الجدول السابق أن ٦٧ ٪ وهى نسبة كبيرة فى الحقيقة بمستوى دالة عند ٠١ر٠ لا يستطيعون توصيل شكواهم للمستوى الادارى الأعلى كوكيل مديرية التربية والتعليم أو مديرها أو وكيل الوزارة أو وزيرها ، ومعنى هذا وجود معوقات كثـيرة ومختلفة تحول دون الاتصال الجيد بين طوائف المعلمين والادارة التعليمية العليا ٠

وكان لا بد للباحث أن يتقصى الوسائل التى يتم عن طريقها توصـــيل المعلمين شكاواهم للجهات الأعلى ٠

السؤال رقم (٤٣) اذا كنت تستطيع توصيل شكواك للادارة العليا بسهولة فما وسيلتك فى ذلك ؟

أ - عن طريق المقابلة الشخصية ٠

ب - عن طريق صندوق الشكاوى والمقترحات ٠

جـ - عن طريق اليوم المفتوح ٠

د - عن طريق أساليب أخرى ٠

جدول رقم (٥٠)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	مستوى الدلالـة
أ - عن طريق المقابلة الشخصية	٢٤٤	٦١	دالة عند مستوى ٠١ر٠
ب - عن طريق صـــندوق الشـــكاوى والمقترحات	١٣٦	٣٤	
جـ - عن طريق اليوم المفتوح	٢٠	٥	
د - عن طريق وأساليب أخرى	—	—	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
	كا٢ = ٩٫٧٤	د - ح = ٣	

يبرز الجدول السابق أن وسيلة الغالبية العظمى من المعلمين فى توصيل شكاواهم للادارة التعليمية العليا هى المقابلة الشخصية بنسبة ٦١ ٪ وبمستوى دالة عند ٠١ر٠ ثم يلى ذلك عن طريق صندوق الشكاوى والمقترحات بنسبة ٣٤٪ أما طريق الباب المفتوح فنسبته قليلة جدا وهى ٥ ٪

وقد أراد الباحث أن يعرف من العينة أساليب أخرى غير تلك التى سجلها فى السؤال رقم (٣٤) وكانت الاجابات كما أوضحها الجدول رقم (٥١) ٠ ما هى الأساليب الاخرى ٠

جدول يبين الأساليب الاخرى

الأسباب	التكرار	النسبة ٪
- عن طريق البريد	٢٠٠	٥٠
- عن طريق اليد	٦٨	١٧
- عن طريق « واسطة للمعلم »	٦٤	١٦
- عن طريق مدير المدرسة ذاته	٦٨	١٧

وعن مدى سرعة البت فى هذه الشـــكاوى سألنا المعلمين السؤال رقم (٤٤) .

اذا استطعت توصيل شكواك للادارة العليا فهل يبت فيها بسرعة ؟

أ - غالبا　　　ب - أحيانا　　　ج - نادرا

جدول رقم (٥٢)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	مستوى الدلالـة
أ - غالبا	٢٤	٦	دالة عند مستوى ٠١ر٠
ب - أحيانا	١٣٢	٣٣	
ج - نادرا	٢٤٤	٦١	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
	كا٢ = ٦٫٧٤	د - ح = ٢	

ويسجل الجدول السابق أن أكبر نسبة من المعلمين وهى ٦١ ٪ وبمستوى دالة عند ٠١ر٠ يذكرون أنه نادرا ما يبت فى شكواهم بسرعة ، وأجاب ٣٣ ٪ من العينة أنه أحيانا ما يبت فى الشكاوى بسرعة ، وهذا دليل واضح على وجود عقبات للاتصال السريع الفعال ، يجعل المعلم يفقد الثقة فى رؤسائه ، ومن حوله

أيضا ... ، بل يؤدى به الى أنه يحجم عن تقديم شكواه ، بل اذا قدمها (واتكل على الله) يتولد لديه الشعور باليأس والقنوط من البت فيها بالسرعة المطلوبة ، ولنا أن نتصور مدى انتاجية معلم مع تلاميذه وهو يائس عمن يرفع عنه الغبن والظلم الذى يشعر به .

تقييم الاتصال الورقى فى ادارتنا التعليمية على المستوى الاجرائى :

لقد حرص الباحث فى أسئلته التى صممها فى استقصاء المعلمين أن يعرف دور النشرات ، والقرارات ، والتعليمات ، والمجلات التربوية ، والشكاوى كأدوات للاتصال الورقى لدى عينة البحث ، ولذلك وجهنا السؤال رقم (٤٥) للمعلمين وهذا نصه :

المزايا : أ ـ ... ب ـ ... ج ـ ...

العيوب : أ ـ ... ب ـ ... ج ـ ...

جدول رقم (٥٣)

جدول يبين مزايا الأسلوب الورقى ونسبها المئوية :

المزايا مرتبة حسب نسبها المئوية	التكرار	النسبة ٪
ـ واضحة ومحددة وتوفر الوقت	١٣٦	٣٤
ـ ضمان وصول المعلومات لنا ، وتعطى الفرصة لفهمها وترتيبها	١١٦	٢٩
ـ وجودها أمامى مكتوبة فلا أجد عذرا للنسيان	١٠٤	٢٦
ـ ملزمة لنا ، لأنها تعطى الصورة الرسمية حيث تمنع التهرب من المسئولية	١٠٠	٢٥
ـ تعطى فرصة للتأنى وتنفيذ ما يطلب منا بروية	٧٢	١٨
ـ تؤدى الى ضبط العمل وسير العملية التربوية والتعليمية بنجاح	٥٢	١٣
ـ تلغى الفوارق بين المعلمين وتبين الاختصاص فى العمل	٣٢	٨
ـ أداة فعالة للاتصال بيننا وبين النظار	١٦	٤

جدول رقم (٥٤)

جدول يبين مساوىء وعيوب الأسلوب الكتابى ونسبته المئوية :

العيوب مرتبة حسب نسبها المئوية	التكرار	النسبة ٪
- عدم وضوح وفهم المعلومات بها وتأخذ فترة طويلة حتى يتم تنفيذها	٢١٦	٥٤
- تؤدى الى توتر الجو بين المعلمين والنظار	٩٦	٢٤
- تكون على صورة أوامر مع كثرة التعقيدات بها	٩٢	٢٣
- لها طابع روتينى وأحيانا تكون مختصرة	٨٨	٢٢
- ترسل عن طريق الغير ولا تتيح الفرصة للمناقشة	٨٤	٢١
- تلزمنا على التوقيع عليها ويتخذها النظار حجة علينا	٥٦	٦
- تستخدم بكثرة هـــذه الأيام مما يفقـــد فاعليتها وتأثيراتها	-	-

ثانيا - الاتصال الشفهى ويشمل :

١ - المناقشـــة :

إن المناقشة بين المعلمين والنظار تؤدى الى ايجاد جو من التعاون والتفاهم بينهم يساعد على تذليل العقبات وتسوية المشكلات وتوضيح ما هو غامض فى العمل المدرسى بصفة خاصة ، وتؤدى فى النهاية الى الاتصال الفعال بين مدير المدرسة أو ناظرها والعاملين فيها من معلمين واداريين وتلاميذ الخ ... لذلك كانت حرية المناقشة من الأمور الهامة فى مجال الاتصال فى الادارة المدرسية .

وقد سألنا أفراد العينة السؤال رقم (٤٦) .

اذا اجتمع ناظر المدرسة بزملائك المعلمين ، فهل تكون لك حرية المناقشة ؟

أ - غالبا   ب - أحيانا   ج - نادرا

جدول رقم (٥٥)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة		التكرار	النسبة ٪	مستوى الدلالـة
أ ـ غالبا		٢٤٤	٦١	دالة عند مستوى ٠١ر٠
ب ـ أحيانا		١٢٤	٣١	
جـ ـ نادرا		٤٢	٨	
	المجموع	٤٠٠	١٠٠	
		كا٢ = ١٥١ر٨	د ـ ح = ٢	

يفيد الجدول السابق أن غالبية العينة وعـــددهم ٢٤٤ ونسبتهم ٦١ ٪ وبمستوى دالة عند ٠١ر٠ لديهم حرية المناقشة أثناء اجتماعاتهم بنظار مدارسهم وهذه ظاهرة طيبة تؤدى الى نجاح الاتصال فى مهمته ، وفى نفس الوقت ذكر البعض من المعلمين أن هذه الحرية نادرا ما تحدث وكانت نسبتهم ٨ ٪ ، فى حين أجاب ٣١ ٪ من العينة بأنه أحيانا ما تكون لهم حرية المناقشة .

تم وجه الباحث السؤال (٤٧) للمعلمين لمعرفة أسباب عدم وجود حرية للمناقشة مع النظار .

اذا لم تكن لك حرية المناقشة أثناء اجتماع الناظر بكم فما السبب ؟

أ ـ ضيق وقت ناظر المدرسة .

ب ـ كثرة عدد المدرسين الأوائل للمواد المختلفة .

جـ ـ عادة ما يكون فى ذهن ناظر المدرسة آراء يريد فرضها .

د ـ أسباب أخرى .

جدول رقم (٥٦)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	مستوى الدلالـة
أ ـ ضيق وقت ناظر المدرسة	٣٦	٩	دالة عند مستوى ١٠ر٠
ب ـ كثرة عدد المدرسين الأوائل للمواد المختلفـة	١٧٦	٤٤	
جـ ـ عادة ما يكون فى ذهن ناظر المدرسة آراء يريد فرضها	١٨٨	٤٧	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	

كا٢ = ـر١٠ د ـ ح = ٣

يشير الجدول لسابق أن ٤٧ ٪ من العينة ، بمستوى دالة عند ١٠ر٠ أجمعوا على أن السبب « عادة ما يكون فى ذهن ناظر المدرسة آراء يريد فرضها » من أسباب عدم حرية المناقشة في اجتماعات النظار بالمعلمين ، ثم جاء السبب كثرة عدد المعلمين الأوائل للمواد المختلفة بنسبة ٤٤ ٪ ، ذلك أن المدرســين الأوائل عادة ما يناقشون أمور مادتهم العلمية والتربوية مع ناظر المدرسة ثم يبلغون النتائج للمعلمين بعد ذلك ، ثم جاء السبب ضيق وقت ناظر المدرسة بنسبة ٩ ٪ فقط ٠

وقد أراد الباحث معرفة أســباب أخرى يضيفها المعلمون للأســباب السابقة ٠

د ـ ما هى الأسباب الأخرى ٠

جدول رقم (٥٧) يبين الأسباب الأخرى

الأسباب مرتبة حسب تكراراتها	التكرار	النسبة ٪
ـ جمود آراء النظار فى كثير من الأحيان	١٤٨	٣٧
ـ قصر مدة الاجتماع	١٠٠	٢٥
ـ تأييد النظار للآراء التى تتفق ومصلحتهم الشخصية	٥٦	١٤
ـ الاحراج والتأنيب فى هذه الاجتماعات	٥٢	١٣
ـ عدم وجود الاحترام المتبادل بين المعلمين والنظار	٤٤	١١

٢ ـ النـــدوات :

تعتبر الندوات من أهم أساليب الاتصال الشفهى فى الادارة التعليمية على المستوى الاجرائى ، ونظرا لهذه الأهمية فقد تضمن الاستقصاء الخاص بالمعلمين الأسئلة أرقام ٤٨ ـ ٤٩ ـ ٥٠ ـ ٥١ لتوضيح دورها فى الاتصال المثمر .

فبالنسبة للسؤال رقم (٤٨) .

هل تقوم مدرستك بعقد ندوات للمدرسين والعاملين بها ؟

أ ـ نعم ب ـ لا

جدول رقم (٥٨)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	مستوى الدلالة
أ ـ نعم	٢٥٦	٦٤	دالة عند مستوى ٠١ر٠
ب ـ لا	١٨٤	٣٦	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
	△ ٢٫٨٢		

لقد أجاب ٢٥٦ معلما ، كما هو واضح من الجدول السابق بنسبة ٦٤ ٪ وبمستوى دالة عند ٠١ر٠ بأنه تعقد ندوات داخل المدارس التى يعملون بها ، كما أجاب ١٨٤ بنسبة ٣٦ ٪ بأنه لا تقام أية ندوات بالمدارس ، ويجب أن نلفت النظر الى أنه اذا كان ما يقرب من ثلث العينة أجاب بالنفى ، فهذا يدل على حرمان بعض مدارسنا من هذه الندوات كوسيلة هامة من وسائل الاتصال ٠

وقد سأل الباحث السؤال رقم (٤٩) الى المعلمين الذين قرروا أنهم اشتركوا فى بعض هذه الندوات عن طبيعة الموضوعات التى تبحث فى هذه الندوات ٠

ماذا يدور فى هذه الندوات من موضوعات تربوية وعامة ؟

جدول رقم (٥٩)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية بالترتيب :

العبارة	التكرار	النسبة ٪
ـ تحضير الدروس ، وتوزيع الأنشطة التربوية والاجتماعية وأعمال الريادة	١٢٨	٣٢
ـ أعمال الامتحانات لنصف العام وآخر العام	١١٢	٢٨
ـ غياب التلاميذ والاشراف اليومى عليهم	٩٢	٢٣
ـ مجالس الآباء والمعلمين	٦٨	١٧
ـ النظام الدراسى وضبط اليوم الدراسى وتنظيم حصص الجداول الأصلية والاحتياطية	٦٤	١٦
ـ المشاكل التعليمية والتربوية التى تظهر بعد بداية العام الداسي	٦٠	١٥
ـ تنظيم الأسرة ومشكلاتها	٦٠	١٥
ـ موضوعات دينية وعلمية وسياسية ووطنية	٣٦	٩

يوضح الجدول السابق موضوعات الندوات التى تعقد بمدارسنا ومما يلفت النظر فى هذه الموضوعات أنه يغيب عنها موضوعات الساعة التى تهدف الى توسيع أفق المعلمين وزيادة ادراكهم ومشاركتهم فى العمل الوطنى ٠

كما وجهنا سـؤال آخر لمعرفة مدى مواظبة المعلمين على حضـور هذه الندوات ٠

سؤال رقم (٥٠) هل تحضر هذه الندوات التى تعقد فى مدرستك ؟

أ ـ غالبا   ب ـ أحيانا   جـ ـ نادرا

جدول رقم (٦٠)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	مستوى الدلالـة
أ ـ غالبا	٢٠٤	٥١	دالة عند مستوى ٠١ر٠
ب ـ أحيانا	٨٠	٢٠	
جـ ـ نادرا	١١٦	٢٩	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
	كا٢ = ٣ر٨٧	د ـ ح = ٢	

يوضح الجـدول السابق أن ٢٠٤ من المعلمين بنسبة ٥١ ٪ من العينـة وبمستوى دالة عند ٠١ر٠ ويحضرون هذه الندوات ، فى حين ذكر ٢٩ ٪ أنهم نادرا ما يحضرونها ، وعلى ذلك فان عزوف المعلمين عن حضور هذه النـدوات يفقدها دورها كوسيلة هامة من وسائل الاتصال ، وربما يعود السبب فى هذا الى سوء اختيار موضوعات الندوات والمتحدثين فيها ، أو الى سوء اختيار وقت عقد مثل هذه الندوات ، كأن تعقد أثناء اليوم الدراسى حيث يعمل كثير من المعلمين فى فصولهم أو بعد اليوم الدراسى حيث يكون التعب قد حل بالمعلمين ٠

وقد عبر عينة البحث عن أسباب عدم حضورهم الندوات عندما أجابوا على السؤال رقم (٥١) وهذا نصه :

اذا كنت لا تشترك فى هذه الندوات التى تعقد فى مدرستك فما السبب ؟

أ ـ عادة ما يدعى اليها أفراد معينون من الزملاء دون غيرهم ٠

ب ـ لأنها تعقد أثناء الحصص الدراسية ولا أستطيع تركها لحضورها ٠

جـ - لأنها تعقد بعد انتهاء اليوم الدراسى ونكون متعبين فلا يمكننا حضورها ٠

د - لأنها غير جادة وتبحث فى موضوعات لا تثير اهتمامنا ٠

هـ - أسباب أخرى ٠

جدول رقم (٦١)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	مستوى الدلالة
أ - عادة ما يدعى اليها أفراد معينون من الزملاء دون غيرهم	٦٤	١٦	دالة عند مستوى ٠١ر٠
ب - لأنها تعقد أثناء الحصص الدراسية، ولا أستطيع تركها	٩٦	٢٤	
جـ - لأنها تعقد بعد انتهاء اليوم الدراسى ونكون متعبين فلا يمكننا حضورها	١٢٠	٣٠	
د - لأنها غير جادة ، وتبحث فى موضوعات لا تثير اهتمامنا	١٢٠	٣٠	
هـ - أسباب أخرى	-	-	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
	كا٢ = ٦١ر٣	د ـ ح = ٤	

ويوضح الجدول السابق أسباب عدم حضور المدرسين الندوات التى تعقد فى مدارسهم التى من أهمها السبب « لأنها تعقد بعد انتهاء اليوم الدراسى ونكون متعبين فلا يمكننا حضوره » وكانت نسبته ٣٠ ٪ بمستوى دالة عند ٠١ر٠ ، وتساوى معه فى نفس النسبة السبب « لأنها غير جادة وتبحث فى موضوعات لا تثير اهتمامنا » ، ثم جاء السبب « لأنها تعقد أثناء الحصص الدراسية ولا أستطيع تركها » بنسبة ٢٤ ٪ ٠

وعندما طلبنا من أفراد العينة ذكر أسباب أخرى غير التى وردت فى السؤال رقم (٥١) كانت اجاباتهم كما يوضحها الجدول رقم (٦٢) ٠

هـ ـ ما هى الاسباب الاخرى ·

جدول رقم (٦٢)

جدول يبين الأسباب ونسبها المئوية :

الأسباب	التكرار	النسبة ٪
ـ تقوم هذه الندوات على مدح الناظر وتأكيد ذاتيته	١٨٢	٤٣
ـ فرض آراء معينة علينا واقناعنا بها	٣٦	١٢

٣ ـ الرحـــلات :

تعتبر الرحلات من أحسن الفرص لتوثيق الصلات بين النظار والمعلمين والتلاميذ ، وخلق جو اجتماعى تعاونى يتبادل فيه الجميع الخدمات الاجتماعية والتعاونية ، والمشاركة الوجدانية ، وأثناء الرحلات يناقش المعلمون والنظار بعض المسائل ، فى جو من الود والتفاهم ، والبعد عن التوتر ، فهى وسيلة اتصال فعالة فى هذا المجال ولذلك سأل الباحث أعضاء العينة الأسئلة أرقام ٥٢ ـ ٥٣ ـ ٥٤ ـ ٥٥ ـ ٥٦ فبالنسبة للسؤال رقم (٥٢) ·

هل تقوم مدرستك بعمل رحلات تربوية ؟

أ ـ نعم   ب ـ لا

جدول رقم (٦٣)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	مستوى الدلالـــة
أ ـ نعم	٢٣٢	٥٨	دالة عند مستوى ٠,٠١
ب ـ لا	١٦٨	٤٢	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
	∆ = ١,٦١		

يبرز الجدول السابق أن الذين أجابوا « بنعم » ٥٨ ٪ بدون دلالةاحصائية ، فى حين أجاب بالسلب ٤٢ ٪ من العينة ، أى أن مدارسهم لا تقوم برحلات ، وربما هذا يعود الى ضعف نظام الاتصال فى هذه المدارس ، وربما تكون الرحلات حكرا على قلة من المعلمين والمعلمات ، ويتعمد المسئولون عن هذه الرحلات عدم اعلام غالبية المعلمين بها ففى كثير من الاحيان تقوم المدرسة برحلات ، وحتى بعد الانتهاء منها لا يعلم المعلمون بها . وهذا بالتالى يشعرهم بضعف علاقاتهم بالمدرسة ، كما يشعرون بأنه لا يربطهم بها سوى رباط العمل فقط ، وكما يقول بعض المعلمين (نحن نعمل على قدر فلوسهم) .

وقد وجه الباحث أيضا السؤال رقم (٥٣) للمعلمين والمعلمات هل تشترك فى هذه الرحلات التربوية التى تقوم بها مدرستك ؟

أ ـ غالبا   ب ـ أحيانا   ج ـ نادرا

جدول رقم (٦٤)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	مستوى الدلالة
أ ـ غالبا	١٠٤	٢٦	دالة عند مستوى ٠١ر٠
ب ـ أحيانا	١٠٨	٢٧	
ج ـ نادرا	١٨٨	٤٧	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
	كا٢ = ٢ر٨٢	د ـ ح = ٢	

يسجل الجدول رقم (٦٤) أن ٤٧ ٪ من العينة وبمستوى دالة عند ٠١ر٠ أى نصف العينة تقريبا أنهم نادرا ما يشتركون فى هذه الرحلات التربوية ، فى حين أجاب ٢٧ ٪ أنهم أحيانا يشتركون فى هذه الرحلات ، وهذا يدل على ضعف الدور الذى تقوم به الرحلات كوسيلة هامة من وسائل الاتصال الشفهى فى الادارة التعليمية ، أما الذى أجاب بالايجاب من عينة البحث فنسبتهم ٢٦ ٪ فقط وبمستوى دالة عند ٠١ر٠

ثم وجه الباحث السؤال رقم ٥٤ للمعلمين والمعلمات الذين لا يشتركون في هذه الرحلات ·

اذا كنت لا تشترك في رحلات مدرستك فما السبب ؟

أ ـ لكثرة أعبائي ومشاغلي ·

ب ـ لأن قيمة الاشتراك أعلى من مقدرتي المالية ·

جـ ـ أسباب أخرى ·

جدول رقم (٦٥)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	مستوى الدلالة
أ ـ لكثرة أعبائي ومشاغلي	٣٤٤	٨٦	دالة عند مستوى ٠١ر٠
ب ـ لأن قيمة الاشتراك أعلى من مقدرتي المالية	٦٦	١٤	
جـ ـ أسباب أخرى	—	—	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
	كا٢ = ٣٦ر١١	د ـ ح = ٢	

جـ ـ ما هي الأسباب الأخرى ··

جدول رقم (٦٦)

الأسباب مرتبة حسب نسبها المئوية	التكرار	النسبة ٪
عدم تنظيم هذه الرحلات	٧٢	١٨
وجود أغراض خاصة للمشرفين	٦٨	١٧
لأنها من اختصاص الاخصائي الاجتماعي	٦٠	١٥
أغلب الرحلات غير علمية	٤٨	١٢
بعض الأسر يعارض الرحلات	٣٢	٨
هناك مراكز قوى على هذه الرحلات	٢٨	٧
قلة هذه الرحلات ان وجدت	٢٤	٦

ان ما يسترعى الانتباه فى الجدول رقم (٦٥) أن السبب « كثرة أعبائى ومشاغلى » قد أجمع عليه ٨٦ ٪ من عينة البحث وبمستوى دالة عند ٠١ر٠ بأنه يمنعهم من الاشتراك فى الرحلات ، وتلاه السبب « قيمة الاشتراك أعلى من مقدرتى المالية » بنسبة ١٤ ٪ وخاصة فى الرحلات الطويلة كالأقصر واسوان ، اذ يتعدى قيمة الاشتراك فيها قدرة المعلم المالية ، فهو يتراوح بين ٧ ــ ١٢ جنيها فى المتوسط ، أما الجدول رقم (٦٦) فيوضح الاسباب التى ذكرها المعلمون مرتبة حسب نسبها المئوية وتكراراتها ، ويتضح « عدم تنظيم هذه الرحلات » أركان فى مقدمة الأسباب التى تحول دون اشتراك المعلمين فى الرحلات ٠

وقد أراد الباحث بالاضافة الى ما سبق أن يعرف مدى حرية المعلم فى التحدث أثناء الرحلة مع رؤسائه وخاصة ناظر مدرسته ٠

سؤال رقم (٥٥) هل تتكلم وتتحدث بحرية اذا اشتركت فى رحلة مع ناظر مدرستك ؟

أ ــ غالبا　　　ب ــ أحيانا　　　ج ــ نادرا

جدول رقم (٦٧)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	مستوى الدلالة
أ ــ غالبا	٢٢٨	٥٧	دالة عند مستوى ٠١ر٠
ب ــ أحيانا	١٢٤	٣١	
ج ــ نادرا	٤٨	١٢	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
	كا٢ = ٤٧ر٥	د ــ ح = ٢	

لقد أجاب ٢٢٨ معلما بنسبة ٥٧ ٪ وبمستوى دالة عند ٠١ر٠ ــ كما أوضح الجدول السابق ــ أنهم غالبا ما يتحدثون بحرية فى الرحلة اذا ما اشترك فيها ناظر المدرسة ، فى حين ذكر ٣١ ٪ أنهم أحيانا ما يتحدثون بحرية خلال الرحلات ، ثم أجاب ١٢ ٪ بأنه ما يتحدثون بصراحة ، وهذا يبين أن هناك ثمة حواجز بين المعلمين والنظار من التحدث بحرية وصراحة فى الرحلات مما يعوق الاتصال الفعال والمطلوب بين المعلمين والنظار ٠

وكان لا بد للباحث أن يتقصى سبب عدم تحدث بعض المعلمين والمعلمات بحرية أثناء الرحلة عن طريق السؤال رقم (٥٦) ٠

اذا كنت لا تستطيع التحدث أو التكلم بحرية أثناء الرحلات فما السبب ؟
أ - لعدم اندماج الناظر مع المعلمين أثناء الرحلة ٠

ب - انفصال الناظر عن المدرسين أثناء الرحلة وجلوسه مع المدرسين الأوائل مثلا خاصة أثناء السفر وتناول الطعام ٠

جـ - أسباب أخرى ٠

جدول رقم (٦٨)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	مستوى الدلالة
أ - لعدم اندماج الناظر مع المعلمين أثناء الرحلة	١٧٦	٤٤	دالة عند مستوى ٠٫٠١
ب - انفصال الناظر عن المدرسين ، أثناء الرحلة وجلوسه مع المدرسين الأوائل مثلا خاصة أثناء السفر وتناول الطعام	٢٢٤	٥٦	
جـ - أسباب أخرى	-	-	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
	كا٢ = ٢١٫٧	د ـ ح = ٢	

يشير الجدول السابق أن ٤٤ ٪ من المعلمين والمعلمات بمستوى دالة عند ٠٫٠١ يرون أن سبب عدم تحدثهم مع نظار مدارسهم بحرية أثناء الرحلات بسبب عدم اندماج هؤلاء النظار مع المعلمين أثناء الرحلة ، وأجاب أيضا ٢٢٤ من العينة بنسبة ٥٦ ٪ أن السبب هو انفصال النظار عن المدرسين فى الرحلات وجلوسهم مع المدرسين الأوائل أثناء السفر وتناول الطعام ، ولما سألنا المعلمين والمعلمات عن أسباب أخرى غير التى ذكرت سابقا كانت اجاباتهم ، كما يوضحها الجدول رقم (٦٩) ٠

جدول رقم (٦٩)

جدول يبين الأسباب الأخرى ونسبها المئوية :

الأسباب	التكرار	النسبة ٪
- عدم سيادة الترفية الكريم والترويح المهذب فى الرحلة مما يخلق جو المحادثة الصريحة	١٦٠	٤٠
- تتميز رحلاتنا بالفوضى فهى بلا هدف أو خطة	٢٨٨	٧٢

٤ - الحفـــلات :

لا نستطيع أن ننكر قيمة الحفلات كوسيلة اتصال والتقاء بين المعلمين والنظار فى جو بعيد عن رسميات وشكليات اليوم الدراسى ، ونظرا لأهمية الحفلات خصص فى الاستقصاء الخاص بالمعلمين الأسئلة أرقام ٥٧ - ٥٨ - ٥٩ - ٦٠ .

فبالنسبة للسؤال رقم (٥٧) .

هل تقوم مدرستك بعمل حفلات ؟

أ - نعم　　　　ب - لا

جدول رقم (٧٠)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	مستوى الدلالـة
أ - نعم	٣٠٠	٥٧	دالة عند مستوى ٠,٠١
ب - لا	١٠٠	٢٥	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
	٥ = ٨		

واضح من اجابات عينة البحث أن ٥٧ ٪ من المعلمين بمستوى دالة عند ٠١ر٠ تقوم مدارسهم بعمل حفلات ، وذكر ٢٥ ٪ أن مدارسهم لا تقيم حفلات . ثم سألنا ذات العينة السؤال رقم (٥٨) .

ما المناسبات التى تقام بسببها الحفلات ؟

أ - المناسبات الدينية : كشهر رمضان والمولد النبوى وعيد الهجرة الخ .

ب - المناسبات القومية : مثل عيد النصر ، عيد العبور الخ .

ج - المهرجانات الرياضية والثقافية الخ .

جدول رقم (٧١)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	مستوى الدلالة
أ - المناسبات الدينية كشهر رمضان الخ ..	٢٠٠	٥٠	دالة عند مستوى ٠١ر٠
ب - المناسبات القومية ، كعيد النصر والعبور الخ .	١٢٠	٣٠	
ج - المهرجانات الرياضية والثقافية الخ .	٨٠	٢٠	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
	كا٢ = ٨ر٣	د - ح = ٢	

يوضح الجدول السابق أن ٥٠ ٪ من المعلمين بمستوى دالة عند ٠١ر٠ ذكروا أن أكثر المناسبات التى فيها الحفلات هى المناسبات الدينية كشهر رمضان والمولد النبوى الشريف ، وعيد الهجرة الخ ... فى حين ذكر ٣٠ ٪ وبمستوى دالة عند ٠١ر٠ المناسبات القومية كعيد النصر والعبور ، فى حين ذكر ٢٠ ٪ المهرجانات الرياضية والثقافية .

وكان لا بد للباحث بعد معرفة اجابات الأسئلة أرقام ٥٧ - ٥٨ أن يسأل المعلمين السؤال رقم (٥٩) لمعرفة عدد الحفلات التى يحضرونها خلال العام الدراسى .

كم عدد الحفلات التى حضرتها فى مدرستك خلال العام الدراسى الحالى ١٩٧٦/٧٥ ؟

أ ـ حفلة واحدة　　ب ـ حفلتان　　جـ ـ لم أحضر مطلقا

جدول رقم (٧٢)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	مستوى الدلالـة
أ ـ حفلة واحدة	٢٠٨	٥٢	دالة عند مستوى ٠١ر٠
ب ـ حفلتان	٦٨	١٧	
جـ ـ لم أحضر مطلقا	١٢٤	٣١	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
	كا٢ = ٨ر٤	د ـ ح = ٢	

لقد أجاب ٥٢ ٪ من المعلمين بمستوى دالة عند ٠١ر٠ بأنهم حضروا حفلة واحدة فى المناسبات المختلفة التى بينها الجدول رقم (٧١) ، وذكر ١٧ ٪ بأنهم حضروا حفلتان ، فى حين أجاب ٣١ ٪ بأنهم لم يحضروا حفلات مطلقا ، وهذا يدل على أن مدارسنا لا تقيم الحفلات كثيرا ، وبذلك تفقد مدارسنا بالتالى وسيلة اتصال هامة فى المجتمع المدرسى .

وقد وجه الباحث السؤال الآتى لمعرفة عدم الاقبال على الحفلات سؤال رقم (٦٠) .

اذا كنت لا تحضر الحفلات التى تقيمها مدرستك فما السبب ؟

أ ـ لارهاقى من العمل وأخذ حصص زيادة عن النصاب .

ب ـ ارتباطى بالدروس الخاصة خارج المدرسة .

جـ ـ لعدم علمى بموعد اقامتها .

د ـ لا أعلم بها سوى بعد انتهائها .

هـ - لأنى لم أدعى اليها .

و - لأنها عادة ما تقتصر على أفراد معينين وعلى أصدقائهم .

ز - أسباب أخرى .

جدول رقم (٧٣)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	مستوى الدلالـة
أ - لارهاقى من العمـل وأخذ حصص زيادة عن النصاب	١٨٠	٤٥	دالة عند مستوى ٠١ر٠
ب - ارتباطى بالدروس الخاصة خـارج المدرسة	٤٠	١٠	
جـ - لعدم علمى بموعد اقامتها	٤٤	١١	
د - لا أعلم بها سوى بعد انتهائها	٣٦	٩	
هـ - لانى لم ادعى اليها	٤٨	١٢	
و - لأنها عـادة ما تقتصر على أفـراد معينين وعلى أصدقائهم	٥٢	١٣	
ز - أسباب أخرى	—	—	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
	كا٢ = ٠١ر٩	د - ح = ٦	

يتضح من الجدول السابق أن « الارهاق فى العمل والحصص الزيادة عن النصاب » هى أهم أسباب عدم حضور المعلمين للحفلات وذلك بنسبة ٤٥ ٪ وبمستوى دالة عند ٠١ر٠ وتلى ذلك السبب « لأنها عادة ما تقتصر على أفراد معينين ، وعلى أصدقائهم » بنسبة ١٣ ٪ ثم « عدم دعوة المعلمين للحفلات » بنسبة ١٢ ٪ و « عدم علم المعلمين بموعد هذه الحفلات ١١ ٪ » أما السبب « ارتباطى بالدروس الخاصة خارج المدرسة » ١٠ ٪

وقد طلب الباحث من المعلمين ذكر أسـباب أخرى غير التى وردت فى السؤال رقم (٦٠) فكانت اجاباتهم كما بينها الجدول رقم (٧٤) .

جدول يبين الأسباب الأخرى ونسبها المئوية :

الأسباب	التكرار	النسبة ٪
١ - نسكن فى أماكن بعيدة عن مدارسنا مما يحرمنا من الحفلات	١٥٦	٣٩
٢ - لا نستفيد من الحفلات فهى تكرار لما فى وسائل الاعلام كالمسرح والتليفزيون	١٦٠	٤٠

تقييم الاتصال الشفهى فى ادارتنا التعليمية على المستوى الاجرائى :

بعد أن سأل الباحث أفراد العينة عن آرائهم فى أدوات الاتصال الشفهى على المستوى الاجرائى وهى المناقشة ، الندوات ، الرحلات ، الحفلات ، كان لا بد لنا أن نقوم بتقييم الاتصال الشفهى ، ولذلك سألنا عينة البحث رقم (٦١) .

ما مزايا وعيوب استخدام ناظر مدرستك للأسلوب الشفهى فى توصيل المعلومات اليك .

المزايا : أ - ب - ج - الخ ...

العيوب : أ - ب - ج - الخ ...

جدول رقم (٧٤)

جدول يبين المزايا مرتبة حسب تكراراتها ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪
- سرعة تنفيذ ما يطلبه النظار	١٤٠	٣٥
- الاتصال المباشر بين النظار والمعلمين	٤٤	١١
- سهولة تفسير المعلومات فى حالة غموضها	٣٢	٨
- لشعور بشىء من الاهتمام	٢٤	٦
- تحطيم الروتين وتخطى العقبات الناتجة عن الرسميات والشكليات	٢٤	٦

ـ تزداد درجات الفهم تبعـــا لوضـوح الرؤية وتفهم الموضوعات	٢٠	٥
ـ الدقة فى فهم التفاصيل والجزئيات	١٦	٤
ـ اعطاء الفرصة لمعرفة شخصية الناظر أو مدير المدرسة	١٦	٤
ـ الثقة المتبادلة بين المعلمين والنظار	١٦	٤
ـ تبادل الرأى وفعالية المناقشة بين المعـــلمين والنظار	١٦	٤

جدول رقم (٧٥)

جدول يبين العيوب مرتبة حسب تكراراتها ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪
ـ سرعة نسيانها لكثرة العمل	٧٢	١٨
ـ غير محددة حيث لا يمكن الرجوع اليها	٧٢	١٨
ـ الدكتاتورية فى اصـــدار الأوامر والتعليمـات الشفهية	٦٠	١٥
ـ الخوف من ابداء الرأى فى المناقشة واختـــلاف وجهات النظر مع الانفعالات فى المناقشة	٦٠	١٥
ـ اصدار الأوامر دون دراسة علمية ومنطقية وفنية	٦٠	١٥
ـ ميوعة تحديد المواقف		
ـ عدم وجود سند مادى للتعليمات الصادرة الينا	٦٦	١٤
ـ المدرس هو الذى يتحمل مسئولية الخطأ فى النهاية	٥٢	١٣
ـ التكرار وتغيير الآراء والأوامر بعد فترات اجيزة	٤٨	١٣

وبعد أن عرفنا آراء واستجابات المعلمين فى أدوات الاتصال من كتابية وشفهية وتقييم كل منهما ، أراد الباحث معرفة الوسيلة التى يستخدمها المعلمين لتوصيل المعلومات التربوية لنظار مدارسهم • سؤال رقم (٦٢) •

ما الوسيلة التى تستخدمها لتوصيل المعلومات التربوية والبيانات التعليمية المختلفة لناظر مدرستك ؟

ضع علامة (√) فى المكان المناسب أمام كل وسيلة .

الوسائل	درجة الاستخدام كثيرا	أحيانا	نادرا
١ ـ التقارير			
٢ ـ الخطابات			
٣ ـ المقابلة الشخصية			
٤ ـ وسائل أخرى			

جدول رقم (٧٦)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

درجة الاستخدام	الوسائل											
	التقارير			الخطابات			المقابلة الشخصية			وسائل أخرى		
	التكرار	النسبة٪	مستوى الدلالة	التكرار	النسبة٪	مستوى الدلالة	التكرار	النسبة٪	مستوى الدلالة	التكرار	النسبة٪	مستوى الدلالة
كثيرا	٩٦	٢٤	دالة عند مستوى ٠١ر٠	٤٨	١٢	دالة عند مستوى ٠١ر٠	٣٨	٧٧	دالة عند مستوى ٠١ر٠	—	—	—
أحيانا	١٦٠	٤٠		٩٦	٢٤		٧٦	١٩		—	—	—
نادرا	١٤٤	٣٦		٢٥٦	٦٤		١٦	٤		—	—	—
المجموع	٢٠٠	١٠٠	كا٢ = ٤ر١٢	٤٠٠	١٠٠	كا٢ = ٩ر٤٨	٤٠٠	١٠٠	كا٢ = ٦ر٦٠	—	—	—

واضح من الجدول السابق أن الوسيلة الأكثر شيوعا بين المعلمين للاتصال بنظارهم هي المقابلة الشخصية بنسبة ٧٧ ٪ وبمستوى دالة عند ١٠ر٠ ، ويليها التقارير بنسبة ٢٤ ٪ وبمستوى دالة عند ١٠ر٠ ثم الخطابات بنسبة ١٢ ٪ وبمستوى دالة عند ١٠ر٠ ، ومن الملاحظ أن المعلمين لم يذكروا اسائل أخرى ٠

وحتى يتأكد الباحث من اجابات عينة البحث عاد وسألهم السؤال رقم (٦٣) ٠

ما أفضل وسيلة فى نظرك لاتصال المعلمين بالنظار لتوصيل رأى أو وجهة نظر أو عرض مشكلة عليهم ٠

أ ـ التقارير المكتوبة ٠

ب ـ الاجتماعات الدورية (الجمعية العمومية) ٠

جـ ـ المقابلة الشخصية ٠

د ـ صندوق الشكاوى والمقترحات ٠

هـ ـ وسائل أخرى ٠

جدول رقم (٧٧)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	مستوى الدلالـة
أ ـ التقارير المكتوبة	٢٠	٥	دالة عند مستوى ٠١ر٠
ب ـ الاجتماعات الدورية (الجمعية العمومية)	١٦٠	٤٠	
جـ ـ المقابلة الشخصية	٢٢٠	٥٥	
د ـ صندوق الشكاوى والمقترحات	—	—	
هـ ـ وسائل أخرى	—	—	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	

كا٢ = ٩ر٩ د ـ ح = ٤

ما هى الوسائل الأخرى ؟

جدول يبين الوسائل الأخرى ونسبها المئوية :

الوسائل	التكرار	النسبة ٪
- مواظبة ناظر المدرسة باجتماعاته مع مدرس كل مادة على حدة	٣٠٤	٧٦
- عن طريق المدرسين الأوائل للمواد المختلفة	١٣٦	٣٤

ويبين الجدول السابق أن أكثر وسيلة يفضل المعلمون استخدامها عند الاتصال بالنظار هى المقابلة الشخصية بنسبة ٥٥ ٪ وبمستوى دالة عند ٠١ر٠ وكذلك الاجتماعات الدورية (الجمعية العمومية للمدرسة) بنسبة ٤٠٪ وبمستوى دالة عند ٠١ر٠ وهذا يؤكد ما جاء بالجدول رقم (٧٦) بأن المقابلة الشخصية هى أكثر وسائل الاتصال شيوعا بين المعلمين .

مهما يكن من أمر فان تفضيل المعلمين للمقابلة الشخصية والاجتماعات الدورية للاتصال بنظارهم يعود الى تمكن المعلمين من معرفة وجهات نظر وآراء النظار وامكانية مناقشتهم مباشرة ، وفى نفس الوقت الاتصال . ولما طلبنا من عينة البحث ذكر أسباب أخرى يفضلونها كانت اجاباتهم كما سجلها الجدول رقم (٧٨) وهى مواظبة ناظر المدرسة باجتماعاته مع مدرسى كل مادة على حدة ثم عن طريق المدرسين الأوائل للمواد المختلفة .

خامسا ـ صعوبات الاتصال فى الادارة المدرسية :

الاتصال فى الادارة التعليمية على المستوى الاجرائى يتم فى عدة اتجاهات أبرزها من أعلى الى أسفل أى من النظار الى المعلمين ، ومن أسفل الى أعلى أى من المعلمين الى النظار ، وفى اتجاه أفقى أى بين الادارة المدرسية والادارة التعليمية ، وأية صعوبات تعترض هذا الاتصال تقلل من كفاءة العملية التربوية والتعليمية بل وتحول دون اتمامها على الوجه المرغوب ، لذلك وجهنا السؤال رقم (٦٤) لعينة البحث وهذا نصه :

هل تواجه صعوبات عادة فى توصيل وجهة نظر خاصة بك وتتصل بالعمل الى ناظر مدرستك ؟

أ ـ نعم   ب ـ لا

جدول رقم (٧٩)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة		التكرار	النسبة ٪	مستوى الدلالة
أ ـ نعم		٨٨	٢٢	دالة عند مستوى ٠٫٠١
ب ـ لا		٣١٢	٧٨	
	المجموع	٤٠٠	١٠٠	
		Δ = ٥٫٦		

يوضح الجدول السابق أن ٣١٢ معلما بنسبة ٧٨ ٪ وبمستوى دالة عند ٠٫٠١ قرروا انه توجد صعوبات تحول دون الاتصال السليم بالنظار وهذه ظاهرة خطيرة ينبغي التصدى لها والبحث عن حلول عملية وعلمية للقضاء عليها حتى يتم الاتصال فى اطاره الصحيح ، ولذلك سألنا أفراد العينة السؤال رقم (٦٥) .

اذا كنت تواجه صعوبات فى توصيل وجهة نظرك فما هى هذه الصعوبات ؟

أ ـ ... ب ـ ... جـ ـ ... د ـ ... الخ ...

جدول رقم (٨٠)

الصعوبات مرتبة حسب نسبها المئوية	التكرار	النسبة ٪
ـ انشغال ناظر المدرسة وغرقه فى الشئون المالية والادارية	١٦٠	٤٠
ـ ضيق وقت المعلم فهو موزع بين حصصه الأصلية والاحتياطية	٩٦	٢٤
ـ عدم الاستجابة السريعة من النظار لوجهة نظر المعلمين	٤٨	١٢
ـ تصميم النظار باستمرار على أن آرائهم هى الصواب وما عداها خطأ	٤٠	١٠
ـ حرص النظار على عدم الظهور بمظهر الضعف أو التردد	٣٢	٨
ـ سلبية النظار	٣٢	٨
ـ الخوف من الرهبة من السلطات المخولة للنظار كالتقارير السرية	٢٨	٧
ـ بعض النظار ليسوا أكفاء لمناصبهم	٢٨	٧
ـ عدم وجود علاقات شخصية بين المعلمين والنظار	٢٨	٧

الصعوبات المتعلقة بالروتين :

وقد تضمن الاستقصاء الذى وجه للمعلمين سؤالا عن وجود روتين يعرقل الاتصال بين النظار والمعلمين • سؤال رقم (٦٦) •

هل هناك روتين يعرقل عملية الاتصال بينك وبين من يشغلون مناصب الادارة التعليمية العليا ؟

أ – نعم ب – لا

جدول رقم (٨١)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة		التكرار	النسبة ٪	مستوى الدلالـة
أ – نعم		٣٠٠	٧٥	دالة عند مستوى ٠١ر٠
ب – لا		١٠٠	٢٥	
	المجموع	٤٠٠	١٠٠	
		△ = ٥		

ويظهر الجدول السابق أن ٧٥ ٪ من عينة البحث يؤكد وجود روتين يعرقل عملية الاتصال ••• ووجود الروتين بالاضافة الى كونه أهم معوقات الاتصال الا أنه يفسد العلاقات الانسانية بين أسرة المدرسة وبين المديرية التعليمية التى تمثل الادارة التعليمية العليا المباشرة لها • وكان من الطبيعى أن نسأل المعلمين عن طبيعة هذا الروتين سؤال رقم (٦٧) •

اذا كان هناك روتين يعرقل الاتصال بينك وبين الادارة التعليمية العليا فما طبيعة هذا الروتين ؟

أ – ••• ب – ••• جـ ••• د – ••• الخ •••

جدول رقم (٨٢)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة مرتبة حسب نسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪
– التسلسل الرئاسي ، فهناك مدير ووكيل ومدير مرحلة ورئيس قسم وموجه أول الخ	١٨٠	٤٥
– وجود مراكز قوى حول المدير وكأنها هي الادارة التعليمية العليا	١٦٠	٤٠
– تفسير النشرات والقوانين واللوائح التعليميـة منها أو غيرها بفكر قديم ورجعي	١٤٠	٣٥
– كثرة تعدد جهة الاختصاص	١٤٠	٣٥
– عدم السماح بدخول المعلمين للمديريات التعليمية الا بعد الساعة الواحدة ظهرا مما يعطل العمل	١٢٠	٣٠
– عدم تواجد المسئولين على مكاتبهم	١٢٠	٣٠

سادسا – انتماء المعلمين لمدارسهم :

سؤال رقم (٦٨) · هل تخطر بالتعديلات والتغيرات التى تحدث بالجدول المدرسى أو فى المناهج التعليمية قبل حدوثها ؟

أ – غالبا   ب – أحيانا   ج – نادرا

جدول رقم (٨٣)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	مستوى الدلالـة
أ – غالبا	٢١٢	٥٣	دالة عند مستوى ٠٫٠١
ب – أحيانا	٦٨	١٧	
ج – نادرا	١٢٠	٣٠	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
كا٢ = ٤٦ر٤		د – ح = ٢	

يوضح الجدول السابق أن ٥٣ ٪ من العينة وبمستوى دالة عند ١٠ر٠ يقررون أنه غالبا ما يخطرون بالتغييرات التى تحدث بالجدول المدرسى أو المناهج التعليمية قبل حدوثها ، فى حين أجاب ١٧ ٪ من العينة بأنه أحيانا ما يخطرون بهذه التغييرات وأجاب ٣٠ ٪ بأنه نادرا ما يخطرون بهذه التغييرات والواقع أن هذه نسبة كبيرة من المعلمين لا تعرف شيئا عن الجدول المدرسى أو المناهج التعليمية قبل حدوثها ، وهذا يعمق فيهم الشعور بأن عملهم مجرد عمل آلى ، ويخلق فيهم أيضا عدم الانتماء لمدارسهم لأنهم لا يخطرون بما يحدث فى مدارسهم الا بعد الانتهاء منه ٠

ثم سأل الباحث أفراد العينة السؤال رقم (٦٩) ٠

هل لديك فكرة مبسطة عن ميزانية المدرسة التى تعمل بها وعن العائد الاقتصادى أو الفاقد للتعليم فيها ؟

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	مستوى الدلالة
أ ـ نعم	١٢٠	٣٠	دالة عند مستوى ١٠ر٠
ب ـ لا	٢٨٠	٧٠	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
△ = ٤			

يشير الجدول السابق أن ٧٠ ٪ من العينة بمستوى دالة عند ١٠ر٠ ليست لديهم أية فكرة مبسطة عن ميزانية المدرسة أو العائد أو الفاقد الاقتصادى من التعليم فيها ، فى حين أجاب ٣٠ ٪ وبمستوى دالة عند ١٠ر٠ لديهم هذه الفكرة .

وقد وجه الباحث السؤال رقم (٧٠) الى المعلمين لمعرفة مصدر معرفتهم عن ميزانية مدارسهم أو العائد أو الفاقد من التعليم فيها ٠

ما مصادر معرفتك لميزانية مدرستك أو العائد أو الفاقد للتعليم فيها ؟

أ ـ من زملائى المعلمين ٠

ب ـ من مدير أو ناظر المدرسة ٠

جـ - من مديرية التربية والتعليم ٠

د - من الصحف اليومية وقراءاتى الخاصة ٠

هـ - من طبيعة عملى كمعلم ٠

جدول رقم (٨٥)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	مستوى الدلالة
أ - من زملائى المعلمين	صفر	صفر	دالة عند مستوى ٠١ر٠
ب - من مدير أو ناظر المدرسة	١٢٤	٣١	
جـ - من مديرية التربية والتعليم	٨	٢	
د - من الصحف اليومية وقراءاتى الخارجية	٣٦	٩	
هـ - من وظيفة عملى كمعلم	٢٣٢	٥٨	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
	كا٢ = ٦ر٧	د - ح = ٤	

يبين الجدول السابق أن أهم مصدر للمعلمين لمعرفة ميزانية مدارسهم ، أو العائد أو الفاقد من التعليم فيها ، هو طبيعة عمل المعلم بنسبة ٥٨ ٪ بمستوى دالة عند ٠١ر٠ ، فلا بد للمعلم أن يعرف عدد فصول مدرسته وميزانية كل فصل المالية أو الفنية ، وبالتالى ميزانية مدرسته وتكلفة التلميذ الخ ٠٠٠ ثم يأتى المصدر الثانى بعد ذلك وهو مدير المدرسة أو ناظرها بنسبة ٣١ ٪ بمستوى دالة عند ٠١ر٠ ،

مهما يكن من أمر فقد أثبتت الدراسة الميدانية أن مدارسنا لا تبذل أية جهد فى سبيل تعريف المعلمين بميزانية المدرسة ، أو العائد الاقتصادى أو الفاقد من التعليم فيها ٠ وهذا يشعر المعلمون بعدم الانتماء للمدرسة التى يحملون اسمها ، وبذلك فانهم يشعرون بأنهم مجرد افراد يعملون فى مقابل أجر معين يحسبونه « بالدرجة والعلاوة الدورية » ، ومما لا شك فيه أن هذا الشعور يؤثر على العملية التعليمية والتربوية فى تحقيق أهداف المدرسة وفى الفاقد من التعليم فى ذات الوقت ٠

الفصل الثامن

الدراسة الميدانية
لمديرى ونظار المدارس الثانوية وما فى مستواها

خطة الدراسة

(أ) العينة :

تتكون عينة البحث من (١٠٠) مائة ناظر (مدير) وناظرة (مديرة) من المدارس الثانوية وما فى مستواها (صناعى ـ زراعى ـ تجارى) وممن أمضوا فى العمل خمسة أعوام على الأقل ـ حتى يتسنى لهم من الخبرة والمعرفة لتفهم أسئلة الاستقصاء الخاصة بالاتصال ومفهومه وأدواته ومسالكه وقنواته ـ ومن عدة مدارس مختلفة من مديريات التربية والتعليم : أسيوط ـ المنيا ـ القاهرة ـ طنطا ـ الاسكندرية ـ المنصورة ـ الزقازيق ٠

(ب) الأدوات :

أعد استقصاء مكونا من (٥٢) اثنين وخمسين سؤالا تنقسم الى نوعين : ـ

ـ الاختيار من متعدد : فكل سؤال من أسئلة الاستقصاء ينتهى بعدد الاجابات المطلوب فيها وضع علامة (✓) بجانب الاجابة التى يوافق عليها أكثر من غيرها ٠

ـ نوع آخر من الأسئلة المفتوحة التى تستدعى ذكر أو توضيح وجهة النظر فى بعض الأمور المتعلقة بموضوع الاتصال ٠

(جـ) الدراسة الميدانية :

- طبق الاستفتاء على أفراد العينة .

- اتبع منهج تحليل المحتوى . وقد أعطيت كل عبارة وزنها من حيث التكرارات بالنسبة للعدد الكلى للعينة .

(د) المعالجة الاحصائية :

١ - بعـــد حساب التكرارات المقـــابلة لكل ســؤال حسبت النسبة المئوية .

٢ - بالنسبة للأسئلة التى تتطلب اختيار اجابة من عدة اجابات سوف نستخدم اختبار حسن المطابقة (كا٢) لقياس دلالة التكرارات التى حصلنا عليها من تطبيق الاستفتاء على العينة ، وذلك باستخدام المعادلة الآتية : -

$$\text{كا}^2 = \frac{\text{مجـ}\ (\text{ت ح} - \text{ت م})^2}{\text{ت م}}$$

حيث تدل مجـ على المجموع

، ت م على التكرار المتوقع

، ت ج على التكرار التجريبى

- يبحث عن مدى دلالة القيم التى حصلنا عليها من (كا٢) فى الجداول الاحصائية عند درجات الحرية التى تتحد بالمعادلة :

درجات الحرية (د - ح) = عدد الفئات - عدد القيود

تعتبر (كا٢) دالة اذا كانت فى مستوى دلالة ٠٫٠٥ أو أقل

- تطبق (كا٢) على باقى الأسئلة التى تتطلب الاجابة فيها اختيار اجابة من عدة اجابات .

- أما بالنسبة للأسئلة التى تتطلب فيها الاجابة بـ « نعم » أو « لا » أوافق أو لا أوافق ، سوف تستخدم (Δ)

حيث (△) = $$\frac{ق_1 - ق_2}{\sqrt{\frac{ق_2 (1 - ق_2)}{ن}}}$$

حيث ق ١ النسبة التكرارية للسؤال

، ق ٢ النسبة المعيارية = ٥٠

، ن عدد العينة ٠

يبحث عن مدى دلالة القيم التى حصلنا عليها من (△) كالآتى : ـ

△ أقل من ١ر٩٨ تكون غير دالة ٠

△ أكبر من ١ر٩٨ وأقل من ٢ر٥٨ تكون دالة فند مستوى ٠٥ر٠

△ أكبر من ٢ر٥٨ تكون دالة عند مستوى ٠١ر٠

ويمكن وضعها فى الصورة الرياضية الآتية : ـ

△ < ١ر٩٨ تكون غير دالة

٢ر٥٨ > △ > ١ر٩٨ تكون دالة عند مستوى ٠٥ر٠

△ > ٢ر٥٨ تكون دالة عند مستوى ٠١ر٠

ـ تطبق (△) على باقى الأسئلة التى تتطلب الاجابة فيها بـ « نعم » أو « لا » ٠

النتـائج

أولا ـ أساليب الاتصال بين النظار والمعلمين (من أعلى الى أسفل) :

ان اتصال النظار بالمعلمين ، أو الاتصال من أعلى الى أسفل على جانب كبير من الأهمية ، فهو يحدد مدى النشاط وامكانياته فى المدرسة ، وسير العمل فيها ، فنجاح المدرسة فى مهمتها ، وتحقيق أهدافها التربوية والتعليمية ، يعتمد أولا وقبل كل شىء على اتصال فعال وذا كفاءة عالية ٠

والاتصال غير الفعال يؤثر فى العمل المدرسى ، ويؤدى الى فتور الهمم ، وهبوط الروح المعنوية ، والى الفوضى وعدم تحقيق الفلسفة التربوية والتعليمية للمدرسة ، لذلك تضمن الاستقصاء الخاص بنظار المدارس الثانوية السؤال رقم (١) .

١ - اذا أردت أن تصل تعليماتك وتوجيهاتك وأفكارك لمعلمى مدرستك ، فما هى الأساليب التى تستخدمها لذلك ؟ اذكر الأسباب .

الأسلوب	كثيرا	أحيانا	نادرا	السبب
أ - المقابلة الشخصية				
ب - اجتماع مجلس ادارة المدرسة				
جـ - اجتماع الجمعية العمومية للمدرسة				
د - النشرات				
هـ - القرارات				
و - الخطابات				
ز - وسائل أخرى				

أ - المقابلة الشخصية

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

جدول رقم (١)

العبارة	التكرار	النسبة ٪	كا٢	مستوى الدلالـة
كثيرا	٥٥	٥٥		دالة عند مستوى ٠٫٠١
أحيانا	٣٥	٣٥		
نادرا	١٠	١٠		
المجموع	١٠٠	١٠٠	٨٥ر٥	د ـ ح = ٢

ما الأسباب ؟

جدول رقم (٢)

جدول يبين الأسباب ونسبها المئوية :

العبارة	السبب	التكرار	النسبة ٪
كثيرا	حل بعض المشاكل التربوية والتعليمية المتعددة	٣٠	٥٤ر٥٤
	لبعض الأمور الخاصة	٣٠	٥٤ر٥٤
	الاتصال تبعا لخصوصة العمل	٢٥	٤٥ر٤٥
أحيانا	اذا كانت مشكلة فردية	٣٠	٩٤ر٥
	حيث التأثير أقوى والصراحة ممكنة	٢٥	٨٧ر٥

ب ـ اجتماع مجلس ادارة المدرسة

جدول رقم (٣)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	كا٢	مستوى الدلالـة
كثيرا	٧٠	٧٠		دالة عند مستوى ٠١ر٠
أحيانا	٣٠	٣٠		
نادرا	ـ	ـ		
المجموع	١٠٠	١٠٠	١٤ر٧	د ـ ح = ٢

ما الأسباب ؟

جدول رقم (٤)

العبارة	السبب	التكرار	النسبة ٪
كثيرا	لأن المدرسة كاملة من حيث عـــدد مدرسيها الأوائل	٣٥	ـر٥٠
	ضرورة عقـــد اجتماع مجلس ادارة المدرســة لتحقيق ديمقراطية الادارة	٣٥	ـر٥٠
أحيانا	حيث تكون التعليمات ذات تفاصـيل تختلف من مادة لأخرى	١٥	ـر٥٠
	اجتماعاته دورية ومنتظمة	١٠	ـر٣٣

ج - اجتماع الجمعية العمومية للمدرسة

جدول رقم (٥)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	كا٢	مستوى الدلالة
كثيرا	٤٠	٤٠		دالة عند مستوى ٠١ر٠
أحيانا	٦٠	٦٠		
نادرا	-	-		
المجموع	١٠٠	١٠٠	٣ر٧١	د - ح = ٢

ما الأسباب ؟

جدول رقم (٦)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	السبب	التكرار	النسبة ٪
كثيرا	يشترك فيها جميع العاملين فى تلقى توجيهات ومناقشتها	٣٥	٨٧ر٥
	اجتماعاتها دورية ومنظمة	٢٥	٦٢ر٥
أحيانا	للاتصال السريع والمباشر مع هيئة التدريس جميعا	٣٥	٥٨ر٣
	تحقيق الديمقراطية فى العمل	٣٥	٥٨ر٣
	تحدد لها مواعيد سابقة للاجتماعات	٤٠	٦٦ر٧

د - النشرات

جدول رقم (٧)

العبارة	التكرار	النسبة ٪	كا٢	مستوى الدلالة
كثيرا	٣٠	٣٠		دالة عند مستوى ٠١ر٠
أحيانا	٥٥	٥٥		
نادرا	١٥	١٥		
المجموع	١٠٠	١٠٠	٧١ر٤	د ـ ح = ٢

ما الأسباب ؟

جدول رقم (٨)

جدول يبين الأسباب ونسبها المئوية :

العبارة	السبب	التكرار	النسبة ٪
كثيرا	لأن ظروف العمل تحول دون المقابلة فى كل الأمور	١٥	ـر٥٠
	تمتاز بالتصميم والشعور بالمسئولية	١٠	٣٣
	تعلن للسادة المدرسين للعمل بما فيها	٢٠	٦٧ر٧
	مهمة فى التعليمات العاجلة	٢٥	٨٣ر٣
أحيانا	عندما نريد توقيعات المعلمين على أمر هام	٢٠	٣٦ر٤
نادرا	فى الحالات التى تكون قليلة الأهمية	١	٣٣ر٣

هـ ـ القرارات

جدول رقم (٩)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	كا٢	مستوى الدلالـة
كثيرا	١٠	١٠		دالة عند مستوى ٠١ر٠
أحيانا	٥٥	٥٥		
نادرا	٣٥	٣٥		
المجموع	١٠٠	١٠٠	٨٥ر٥	د ـ ح = ٢

ما الأسباب ؟

جدول رقم (١٠)

جدول يبين الأسباب ونسبها المئوية :

العبارة	السبب	التكرار	النسبة ٪
كثيرا	فى حالات نقل المعلمين	٥	ـر٥٠
	فى تشـــكيل اللجـــان التربوية والتعليميـــة والأنشطة المختلفة	٥	ـر٥٠

و ـ الخطـابات

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	كا٢	مستوى الدلالـة
كثيرا	٢٠	٢٠		
أحيانا	٢٠	٢٠		
نادرا	٦٠	٦٠		
المجموع	١٠٠	١٠٠	٨٦ر٤	د ـ ج = ٢

ما الأسباب ؟

جدول رقم (١٢)

جدول يبين الأسباب ونسبها المئوية :

العبارة	السبب	التكرار	النسبة ٪
كثيرا	توصيل المعلومات والشئون المالية والادارية للمدرسة	١٥	٧٥
أحيانا	عندما نريد تواجد المعلمين فى أوقات معينة	١٠	٥٠
نادرا	فى حالات خاصة كابلاغ تعليمات أو طلبها	٣٥	٥٨ر٣

ز - وسائل أخرى

جدول رقم (١٣)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	كا٢	مستوى الدلالة
كثيرا	٥	٥		دالة عند مستوى ٠ر١
أحيانا	٥	٥		
نادرا	١٨	٩٠		
المجموع	١٠٠	١٠٠	٢٧ر٥٣	د ـ ح = ٢

ما الأسباب ؟

جدول رقم (١٤)

جدول يبين الأسباب ونسبها المئوية :

العبارة	السبب	التكرار	النسبة ٪
نادرا	عند المتطلبات واللزوم الشخصى	٤٠	٦٧ر٨

يتضح من الجدوال السابقة (١ ـ ١٤) أن النظار يستخدمون عدة أساليب مختلفة للاتصال بالمعلمين ، فنراهم يستخدمون المقابلة الشخصية بنسبة ٥٥ ٪ وبمستوى دالة عند ٠١ر٠ ، واجتماعات مجلس ادارة المدرسة بنسبة ٧٠ ٪ وبمستوى دالة عند ٠١ر٠ ، واجتماعات الجمعية العمومية للمدرسة بنسبة ٤٠ ٪ وبمستوى دالة عند ٠١ر٠ ، والنشرات بنسبة ٣٠ ٪ والقرارات بنسبة ١٠ ٪ والخطابات بنسبة ٢٠ ٪ وبمستوى دالة عند ٠١ر٠

وتبرز هذه الجداول أيضا أن اجتماع مجلس ادارة المدرسة هو أكثر الأساليب استخداما لدى نظار مدارسنا الثانوية وما فى مستواها نظرا لسهولة عقده وتجمع أعضائه ، اذ يتكون من المدرسين الأوائل لكل مادة الذين يعتبرون حلقة الاتصال بين النظار والمعلمين ، والمدرس الأول فى ذات الوقت المسئول الأول والمراقب المستمر للمادة الدراسية(١) ، وهو أقرب الرؤساء الى المدرسين وأعرف بنواحى قوتهم وضعفهم ، فهو أقدر على التوجيه والمعالجة وبحث المشكلات وحلها قبل أن تستفحل(٢) .

كما وجه الباحث السؤال رقم (٢) لمعرفة كيفية تتبع لأخبار مدرسته وقد كان نص السؤال كما يلى : ـ

كيف تتابع أخبار ادارة مدرستك وتعرف ما يجرى بداخلها عن أحوال المعلمين وعلاقتهم ببعضهم وعلاقتهم بالطلاب وأحوالها التربوية والتعليمية بصفة عامة ؟

أ ـ عن طريق صندوق الشكاوى والمقترحات .

ب ـ عن طريق الاجتماعات (مجلس ادارة ـ جمعية عمومية) .

ج ـ عن طريق الندوات التى تعقدها مع المعلمين والطلاب .

د ـ عن طريق الاستماع الى الأحاديث غير الرسمية للمدرسين ومقابلة بعضهم بعد مواعيد العمل الرسمية ، وبعيدا عن شكليات العمل .

هـ ـ وسائل أخرى ...

---

(١) المؤلف : الرقابة على الادارة التعليمية الواقع والاصلاح . الانجلو ١٩٧٦ ص ٧ .

(٢) Knezevich, (Stephenz), Administration of Public Education, Harper & Brothers, N. Y. 1962., P. 78.

جدول رقم (١٥)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	كا٢	مستوى الدلالـة
أ - عن طريق صندوق الشكاوى والمقترحات	٥	٥		دالة عند مستوى ٠١ر٠
ب - عن طريق الاجتماعـــات (مجلس ادارة - جمعية عمومية)	٥٥	٥٥		
جـ - عن طريق النـــدوات التى تعقدها مع المعلمين والطلاب	٢٥	٢٥		
د - عن طريق الاســـتماع الى الأحـاديث غير الرســمية للمدرسين ومقابلة بعضـهم بعد مواعيد العمل الرسمية، وبعيدا عن شكليات العمل	١٥	١٥		
هـ - وسائل أخرى ...	-	-		
المجموع	١٠٠	١٠٠	٢ر١١	د-ح = ٤

وقد أجاب ٥٥ ٪ من عينة البحث وبمستوى دالة عند ٠١ر٠ أنهم يتابعون أخبار ادارة مدارسهم عن طريق الاجتماعات (مجلس ادارة - جمعية عمومية) وهى فى نظرهم أهم وسائل الاتصال لمعرفة ما يجرى بداخل مدارسهم عن أحوال المعلمين وعلاقتهم ببعض الطلاب وأحوال المدرسة التربوية والتعليمية بصفة عامة . وتلى ذلك الندوات التى تعقد مع المعلمين والطلاب بنسبة ٢٥ ٪ وبمستوى دالة عند ٠١ر٠ ثم عن طريق الاستماع الى الأحاديث غير الرسمية للمدرسين ومقابلة بعضهم بعد مواعيد العمل الرسمية ، وبعيدا عن شكليات العمل بنسبة ١٥ ٪ .

أما الوسائل الأخرى التى طلب الباحث من العينة ذكرها فقد سجلت فى الجدول رقم (١٦) .

جدول يبين الوسائل الأخرى ونسبها المئوية :

الوسائل الأخرى	التكرار	النسبة ٪
ـ مباشرة العمل من داخل حجرات الدراسة عند زياراتى لها	١٦	٨٠
ـ اتصالى المستمر مع الطلاب فى مواقع العمل	١٣	٦٥
ـ العلاقات الشخصية بينى وبين أسرة المدرسة	٨	٤٠
ـ الاتصال بالتلاميذ عن طريق مكتبة المدرسة	٨	٤٠

ثانيا ـ العلاقات الانسانية بين النظار والمعلمين :

وقد وجه الباحث عدة أسئلة الى النظار عينة البحث فيما يختص بعمليات العلاقة الانسانية السائدة بين النظار والمعلمين • فبالنسبة للسؤال رقم (٣) •

أ ـ غيـاب المعلمين :

ـ هل تشعر بغياب المعلمين من غير النظر فى دفتر توزيع حصصهم على زملائهم (دفتر الحصص الاحتياطى)

أ ـ نعم   ب ـ لا

جدول رقم (١٦)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	كا٢	مستوى الدلالـة
نعم	٩٥	٩٥		دالة عند مستوى ٠٠١ر٠
لا	٥	٥		
المجموع	١٠٠	١٠٠	١٦ر٢	

ويبرز الجدول السابق أن معظم النظار بنسبة ٩٥ ٪ وبمستوى دالة عند ٠١ر٠ يشعرون بغياب معلمي مدرستهم من غير النظر الى دفتر توزيع حصصهم الاحتياطي ، كما أن ٥ ٪ من المعلمين وبمستوى دالة أرضا عند ٠١ر٠ لا يشعرون بغياب المعلمين ، وربما يرجع السبب في ذلك الى اعتماد هذه النسبة البسيطة من النظار على وكلاء المدرسة في هذا الشأن •

وقد سألنا أعضاء العينة السؤال رقم (٤)

– اذا كنت لا تشعر بغياب المعلمين دون النظر في دفتر توزيع الحصص الاحتياطي فما السبب ؟

أ – كثرة عدد المدرسين الذين تشرف عليهم •

ب – ترك هذه العملية لوكيل المدرسة كلية على أنها من اختصاصه •

جـ – أسباب أخرى •••

جدول رقم (١٧)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	كا٢	مستوى الدلالـة
أ – كثرة عـــدد المدرسين الذين تشرف عليهم	٥٠	٥٠		غير دالة
ب – ترك هـذه العملية لوكيـــل المدرسة كلية على أنهـــا من اختصاصه	٥٠	٥٠		
جـ – أسباب أخرى •••	–	–		
المجموع	١٠٠	١٠٠	صفر	د ـ ح = ٢

يشير الجدول السابق الى تساوى النسبة في اجابات النظار فقد كانت نسبة العبارة (أ) ٥٠ ٪ متساوية مع الاجابة (ب) ، ومن الملاحظ أنه عندما طلبنا من النظار عينة البحث ذكر أسباب أخرى ، لم يجد أية اجابات عندما قمنا بتفريغ الاستقصاء الخاص بهم •

وفى هذا الصدد أيضا سألنا النظار السؤال رقم (٥) .

اذا سألت زملاء لمدرس الغائب عن سبب تغيبه فهل توجد عندهم الاجابة .

أ - غالبا ب - أحيانا ج - نادرا

جدول رقم (١٨)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	كا٢	مستوى الدلالـة
غالبا	٣٥	٣٥		دالة عند مستوى ٠١ر٠
أحيانا	٦٠	٦٠		
نادرا	٥	٥		
المجموع	١٠٠	١٠٠	٨٫٧١	د - ح = ٢

ويوضح الجدول السابق أن ٣٥ ٪ من النظار وبمستوى دالة عند ٠١ر٠ غالبا ما يعرفون سبب غياب المعلم عن طريق زملائه ، فى حين أجاب ٦٠ ٪ منهم بمستوى دالة عند ٠١ر٠ بأنه أحيانا ما يجدون الاجابة لدى زملاء المعلم الغائب .

وقد طلبنا أيضا من أعضاء العينة الأسباب التى تجعل زملاء المعلم الغائب معرفة سبب غياب زميلهم عن طريق السؤال رقم (٦) .

اذا كانت اجابتك على السؤال بغالبا أو أحيانا فما الاسباب التى تجعل الزملاء يستطيعون معرفة سبب غياب زميلهم ؟

أ - يسكنون متقاربين فى منطقة واحدة .

ب - تربطهم بعضهم ببعض صداقات عائلية .

ج - يحضرون الى المدرسة سويا كل يوم .

د - أسباب أخرى ...

جدول رقم (١٩)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	كا٢	مستوى الدلالـة
أ – يسكنون متقاربين فى منطقة واحدة	٢٠	٢٠		دالة عند مستوى ١٠ر٠
ب – تربطهم ببعـــض صداقات عائلية	٧٠	٧٠		
ج – يحضرون الى المدرسة سويا كل يوم	١٠	١٠		
د – أسباب أخرى ...	–	–		
المجموع	١٠٠	١٠٠	١١ر٨٦	د – ح = ٣

ويشير الجدول السابق أن أهم مصادر معرفة المعلمين سبب غياب أحد زملائهم يعود الى الصداقات العائلية التى تربط المعلمين بعضهم ببعض بنسبة ٧٠ ٪ وبمستوى دالة عند ١٠ر٠ ، ثم السكن المتقارب فى منطقة واحدة بنسبة ٢٠ ٪ ، ثم الحضور سويا الى المدرسة كل يوم بنسبة ١٠ ٪ ، وهذا يوضح أن الصداقات تلعب دورا هاما فى الاتصال بين المعلمين ، وفى خلق جو من الألفة والتعاون .

ب – معرفة مشكلات المعلمين :

ان محاولة ناظر المدرسة معرفة مشكلات المعلمين الذين يعملون معه يؤدى الى ايجاد علاقات انسانية سليمة بمفهومها العلمى الحديث وهى زيادة العمـــل التعليمى والتربوى حسنا وكفاءة وعدلا ، ويؤدى الى تقـــوية أواصر الروابط الاجتماعية بينه وبين المعلمين بعضهم وبعض ، فيعنى بمراعاة شعورهم ورغباتهم، ويدأب على رفع الروح المعنوية بينهم ويحرص على خلق التجانس والانسجام بينهم .

ولذلك تضمن الاستقصاء الأسئلة من ٧ – ٩ لمعرفة جهود نظار المدارس الثانوية وما فى مستواها ازاء مشكلات المعلمين فبالنسبة للسؤال رقم (٧) .

- كيف تتعرف على مشكلات معلمى مدرستك ؟

أ - بسؤالهم مباشرة عن مشكلاتهم ·

ب - بالسماح لهم بمقابلتك دائما وفى أى وقت يشاءون ·

ج - بالسماح لهم بمقابلتك فى يوم خاص لبحث مشكلاتهم ·

د - أسباب أخرى ···

جدول رقم (٢٠)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	كا٢	مستوى الدلالـة
أ - بسؤالهم مباشرة عن مشكلاتهم	١٥	١٥		دالة عند مستوى ٠١ر٠
ب - بالسماح لهم بمقابلتك دائما وفى أى وقت يشاءون	٨٠	٨٠		
ج - بالسماح لهم بمقابلتك فى يوم خاص لبحث مشكلاتهم	٥	٥		
د - أساليب أخرى	-	-		
المجموع	١٠٠	١٠٠	١٩	د - ح = ٣

يشير الجدول السابق أن نظار المدارس الثانوية ، يتعرفون على مشكلات معلمى مدارسهم عن طريق السماح لهم بمقابلتهم دائما ، وفى أى وقت يشاءون بنسبة ٨٠ ٪ وبمستوى دالة عند ٠١ر٠ ، ثم يأتى الأسلوب الثانى ، وهو سؤال النظار المعلمين مباشرة عن مشكلاتهم بنسبة ١٥ ٪ ، ثم يأتى أسلوب السماح للمعلمين بمقابلة النظار فى يوم محدد وخاص لبحث مشكلاتهم بنسبة ٥ ٪ · ومن الملاحظ أنه لم تذكر عينة النظار أى أساليب أخرى للتعرف على مشكلات معلمين مدارسهم ·

أما السؤال رقم (٨) فقد وجهناه للنظار ، ذلك أن معرفة النظار للمعلمين معرفة شخصية يساعد كثيرا فى معرفة وحل مشاكلهم ·

هل تعرف عددا كبيرا من المعلمين معرفة شخصية ؟

أ ـ نعم

ب ـ لا

جدول رقم (٢١)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	Δ	مستوى الدلالة
نعم	٧٠	٧٠		دالة عند مستوى ٠١ر٠
لا	٣٠	٣٠		
المجموع	١٠٠	١٠٠	٣ر٢	

وقد أجاب ٧٠ ٪ من العينة بمستوى دالة عند ٠١ر٠ بأنهم يعرفون عددا كبيرا من المعلمين معرفة شخصية ، فى حين أجاب ٣٠ ٪ بأنهم لا يعرفون عددا كبيرا من المعلمين معرفة شخصية ، وبذلك فانهم يعانون كثيرا فى حل مشكلات المعلمين الذين يعملون معهم . وكان لا بد لنا أن نسأل النظار عن كيفية تنظيم مقابلات المعلمين أصحاب المشكلات .

السؤال رقم (٩)

ـ كيف تنظم مقابلات المعلمين أصحاب المشكلات لك ؟

أ ـ تخصيص يوم معين فى الاسبوع لبحث مشكلاتهم .

ب ـ تخصيص وقت محدد كل يوم لهذا الغرض .

ج ـ يقوم وكيل المدرسة بهذه المهمة ويعرض مشكلاتهم عليه .

د ـ يستطيع أى مدرس مقابلتك فى أى وقت .

هـ ـ أسباب أخرى ...

جدول رقم (٢٢)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	كا٢	
أ ـ تخصيص يوم معين فى الاسبوع لبحث مشكلاتهم	٥	٥	دالة عند مستوى ٠٠١ر	
ب ـ تخصيص وقت محدد كل يوم لهذا الغرض	ـ	ـ		
جـ ـ يقوم وكيل المدرسة بهذه المهمة ويعرض مشكلاتهم عليك	٥	٥		
د ـ يستطيع أى مدرس مقابلتك فى أى وقت	٩٠	٩٠		
هـ ـ أساليب أخرى ...	ـ	ـ		
المجموع	١٠٠	١٠٠	٢ر٤٥	د ـ ح = ٤

ما هى الأساليب الأخرى ؟

جدول رقم (٢٣)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

الأساليب	التكرار	النسبة ٪
الزيارة فى منزله ولا بد من اخطاره قبل الزيارة	٧٥	٧٥

يبرز الجدول رقم (٢٢) أن ٩٠ ٪ من النظار وبمستوى دالة عند ٠٠١ر يقررون فى عمليات تنظيم مقابلات المعلمين أصحاب المشكلات لهم أن أى معلم يستطيع مقابلة الناظر فى أى وقت يشاء ، فى حين أجاب ٥ ٪ فقط من النظار أنهم يخصصون يوما معينا فى الاسبوع لبحث مشكلات المعلمين ، فى حين أجاب

يضا وبقـ ـات النسبة أن وكيل المدرسة هو الذى يقوم بمقابلة المعلمين ، ثم
عرض مشـ ـكلاتهم عليه .

وعنـ ـما طلبنا من النظار ذكر أساليب أخرى فاننا نلاحظ - كما يبين الجدول
قم (٢٣) - أن ٧٥ ٪ من النظار يزورون المعلمين فى منازلهم ، وأن يكون
ؤلاء المعلمـ ـين على علم مسبق بهذه الزيارة ، والواقع أن هذا الأسلوب الأخير
دى الى الاتصال الفعال ، ويتم عن طريق تأدية الكثير من الأعمال التربوية
لتعليمية بكفاءة عالية .

- معرفة آراء المعلمين :

ان معـ ـرفة النظار لآراء المعلمين فضلا على كونه تدعيما للعلاقات الانسانية
هم ، فانه يتيح الفرص للمدرسين للابتكار والابداع والتجريب ، وأن يكون
وفق خطـة مرسومة واشراف ذكى وتوجيه صحيح من جانب ناظر المدرسة ،
ى سألنا عينة البحث عدة أسئلة فى هذا المجال .

فبالنسبـة للسؤال رقم (١٠) .

- اذا أر دت معرفة رأى المدرسين ووجهات نظرهم فى أمر من الأمور فكيف
ذلك ؟

جدول رقم (٢٤)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة مرتبة حسب نسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪
المعلم على انفراد	٨٠	٨٠
ت مجلس ادارة المدرسة	٦٥	٦٥
ات مع هيـئة التدريس لكل مادة على حدة	٦٠	٦٠
معية عموميـة اذا لزم الأمر	٥٥	٥٥
ن المدرس الأول أو وكيل المدرسة	٦٥	٦٥

أما السؤال رقم (١١) فهذا نصه :

- هل هناك أساليب تستخدمها مدرستك لتعريف المدرسين بما يجرى فى الأقسام العلمية المختلفة من أساليب جديدة فى تدريس مواد هذه الأقسام وما يصحب ذلك من أنشطة تربوية وتعليمية ؟

أ - نعم

ب - لا

جدول رقم (٢٥)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	∆	مستوى الدلالــة
نعم	٧٠	٧٠		دالة عند مستوى ٠١ر٠
لا	٣٠	٣٠		
المجموع	١٠٠	١٠٠	٣ر٣	

يوضح الجدول السابق أن ٧٠ ٪ من النظار وبمستوى دالة عند ٠١ر٠ أن لديهم أساليب يستخدمونها فى مدارسهم لتعريف المعلمين بما يجرى فى الاقسام العلمية المختلفة من أساليب جديدة فى تدريس مواد هذه الاقسام ، وما يصحب ذلك من أنشطة تربوية وتعليمية ، فى حين أجاب ٣٠ ٪ بأنه لا توجد لديهم أية أساليب ، وهذه ظاهرة خطيرة تهدد النمو التربوى والتعليمى فى مدارسـنا الثانوية وما فى مستواها .

وقد سألنا الـ ٧٠ ٪ الذين أجابوا « بنعم » . ما هى أهم الأساليب ؟

سؤال رقم (١٢) .

- اذا كانت الاجابة بنعم فما هى أهم هذه الأساليب ؟

جدول رقم (٢٦)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

الأساليب بالترتيب	التكرار	النسبة ٪
أفلام تعليمية تعرض على الجميع	٧٠	٨٧ر ـــ
اجتماعات مدرسو المواد ونقل خبراتهم	٦٠	٧٥ر ـــ
اجتماعات الجمعية العمومية	٦٠	٧٥ر ـــ
مسابقات الفصول	٦٠	٧٥ر ـــ
المحاضرات الخاصة والعامة	٥٥	٦٨ر٧٥
الرحلات التربوية أو التعليمية	٥٥	٦٨ر٧٥
مناقشة الأساليب التربوية الحديثة وتطبيق الصالح منها	٥٥	٦٨ر٧٥
عن طريق التوجيه الفنى والبرامج التليفزيونية	٥٥	٦٨ر٧٥

ثالثا ـ أدوات الاتصال الورقى بين النظار والمعلمين :

١ ـ التقارير :

سبق أن ذكرنا فى الفصل الميدانى السابق الخاص بالمعلمين ، أهمية التقارير ودورها الهام كأداة اتصال فى الادارة التعليمية على المستوى الاجرائى ، وكان لا بد للباحث أن يسأل أيضا عينة النظار مجموعة من الأسئلة لمعرفة وجهات نظرهم بالنسبة للتقارير ومدى فعاليتها فى توصيل المعلومات التربوية والتعليمية .

وكان من بين الأسئلة السؤال الآتى : ـ

سؤال رقم (١٣) .

ـ اذا استخدم المدرسون التقارير فى توصيل المعلومات اليك فهل تصور الحقيقة ؟

أ ـ غالبا　　　ب ـ أحيانا　　　جـ ـ نادرا

جدول رقم (٢٧)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	كا٢	مستوى الدلالة
غالبا	٣٥	٣٥		دالة عند مستوى ٠١ر٠
أحيانا	٣٥	٣٥		
نادرا	٣٠	٣٠		
المجموع	١٠٠	١٠٠	١٤	د ـ ح = ٢

لقد أجاب ٣٥ ٪ من النظار بمستوى دالة عند ٠١ر٠ أن التقارير غالبا ما تصور الحقيقة ، في حين أجاب ٣٥ ٪ أيضا من النظار وبمستوىدالة عند ٠١ر٠ أنها أحيانا ما تصور الحقيقة ، أى أن التقارير قد تصور الحقيقة ، وقد لا تصورها. ثم أجاب ٣٠ ٪ من العينة وبمستوى دالة عند ٠١ر٠ أنها نادرا ما تصور الحقيقة. وكان لا بد للباحث فى هذه الحالة أن يسأل النظار اذا كانت التقارير لا تصور الحقيقة فما السبب ؟

سؤال رقم (١٤) .

ـ اذا كانت التقارير التى ترفع اليك من المعلمين لا تصور الحقيقة فما السبب ؟

أ ـ لأن التقرير لا يعرض جميع الجوانب الخاصة بالموضوع .

ب ـ لأن معلومات التقرير مفككة وغير مترابطة .

جـ ـ عدم ذكر المعلمين للحقائق السالبة خوفا من اللوم والعقاب .

د ـ محاولة بعض المعلمين كسب رضا الناظر باظهار الجوانب الموجبة فقط .

هـ ـ بسبب عدم المام المعلم عند كتابة التقرير الجوانب الهامة للموضوع .

د ـ أسباب أخرى ...

جدول رقم (٢٨)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	كا٢	مستوى الدلالة
أ – لأن التقرير لا يعرض جميع الجوانب الخاصة بالموضوع	٤٠	٤٠		دالة عند مستوى ١٠ر٠
ب – لأن معلومات التقرير مفككة وغير مترابطة	١٠	١٠		
جـ – عدم ذكر المعلمين الحقائق السالبة خوفا من اللوم والعقاب	٣٠	٣٠		
د – محاولة بعض المعلمين كسب رضا الناظر باظهار الجوانب الموجبة فقط	١٠	١٠		
هـ – بسبب عدم المام المعلم عند كتابة التقرير الجوانب الهامة للموضوع	١٠	١٠		
و – أسباب أخرى	–	–		
المجموع	١٠٠	١٠٠	٨	د ح = ٥

يظهر الجدول السابق أن أهم أسباب عدم تصوير التقارير للحقيقة ، أن التقرير لا يعرض جميع الجوانب الخاصة بالموضوع بنسبة ٤٠ ٪ وبمستوى دالة عند ١٠ر٠ ، ثم يلي ذلك السبب « عدم ذكر المعلمين الحقائق السالبة خوفا من اللوم والعقاب » بنسبة ٣٠ ٪ وبمستوى دالة عند ١٠ر٠ ، ثم تساوى السببان « لأن معلومات التقرير مفككة وغير مترابطة » و « محاولة بعض المعلمين كسب رضا الناظر باظهار الجوانب الهامة للموضوع » اذ بلغت نسبة كل منهما ١٠ ٪ ، هذا ولم يذكر أحدا من النظار أسباب أخرى .

ولقد طلبنا من أعضاء العينة الاجابة على السؤال الآتى : –

سؤال رقم (١٥) .

- هـــل التقارير المستخدمة فى مدرســـتك تتلاءم مع طبيعة النشاط التربوى والتعليمى الذى تؤديه مدرستك ؟

أ - نعم ب - لا

جدول رقم (٢٩)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	Δ	مستوى الدلالة
نعم	٧٠	٧٠		دالة عند مستوى ٠١ر٠
لا	٣٠	٣٠		
المجموع	١٠٠	١٠٠	٣ر٢	

يبين الجدول السابق أن ٧٠ ٪ من نظار المدارس الثانوية وما فى مستواها وبمستوى دالة عند ٠١ر٠ يقررون أن التقارير المستخدمة فى مدارسهم تتلاءم مع طبيعة النشاط التربوى والتعليمى التى تؤديه مدارسهم ، فى حـين أجاب ٣٠ ٪ من العينة بأن التقارير لا تتلاءم مع طبيعة النشاط التربوى والتعليمى ٠

كما وجه الباحث السؤال رقم (١٦) للنظار أيضا ٠

- اذا كانت التقارير المستخدمة فى مدرستك مناسبة كوسيلة لتوصيل المعلومات التربوية والتعليمية من المستويات الدنيا الى المستويات العليا ، فلماذا ؟

أ - لأنها عادة تكون مدروسة دراسة كافية ٠

ب - لأنها عادة تعرض الموضوع بوضوح تام ٠

جـ - لأنها تتعامل مع المعلومات والبيانات بصورة موضوعية ٠

د - أسباب أخرى ٠

جدول رقم (٣٠)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	كا٢	مستوى الدلالـة
أ - لأنها عادة تكون مدروسة دراسة كافية	٣٠	٣٠		دالة عند مستوى ٠١ر٠
ب - لأنها عادة تعرض الموضوع بوضوح تام	٤٥	٤٥		
جـ - لأنها تتعامل مع المعلومات والبيانات بصورة موضوعية	٢٥	٢٥		
د - أسباب أخرى	-	-		
المجموع	١٠٠	١٠٠	١٢٩ر١	د - ح = ٣

يشير الجدول رقم (٣٠) الى أن العبارة « عادة تعرض الموضوع وبوضوح تام » وبنسبة ٤٥ ٪ وبمستوى دالة عند ٠١ر٠ ، فى مقدمة الأساب التى تجعل التقارير المستخدمة مناسبة كوسيلة لوصول المعلومات التربوية والتعليمية من المستويات الدنيا الى المستويات العليا ، ثم تلى ذلك العبارة لأنها عادة ما تكون مدروسة دراسة كافية بنسبة ٣٠ ٪ وبمستوى دالة عند ٠١ر٠ ، ثم يأتى بعد ذلك السبب « لأنها تتعامل مع المعلومات والبيانات بصورة موضوعية » بنسبة ٢٥ ٪ وبمستوى دالة عند ٠١ر٠ ، ولم يذكر أحدا من النظار أسباب أخرى تضاف للأسباب المذكورة فى الجدول السابق .

ووجه الباحث هذا السؤال لعينة النظار لمعرفة مدى وضوح التقارير التى ترفع اليهم عن طريق المعلمين .

سؤال رقم (١٧) .

- هل ترى أن التقارير فى مدرستك تعطى صورة صادقة لما تعرضه من موضوعات ومشكلات تربوية وتعليمية ؟

أ - غالبا ب - أحيانا جـ - نادرا

جدول رقم (٣١)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	كا٢	مستوى الدلالـة
غالبـا	٦٥	٦٥		دالة عند مستوى ٠١ر٠
أحيانا	٢٥	٢٥		
نادرا	١٠	١٠		
المجموع	١٠٠	١٠٠	٢٩ر٩	د ـ ح = ٢

وقد أجاب ٦٥ ٪ من العينة بأن التقارير فى المدرسة غالبا ما تعطى صورة صادقة لما تعرضه من موضوعات ومشكلات تربوية وتعليمية ، كما أجاب ٢٥ ٪ وبمستوى دالة عند ٠١ر٠ بأنها تعطى صورة صادقة لما تعرضة من موضوعات وأجاب ١٠ ٪ فقط من العينة بأنها نادرا ما تعطى الصورة الصادقة المطلوبة ٠

تقييم النظار للتقارير :

وبصدد معرفة تقييم النظار للمعلمين سأل الباحث عينة النظار الأسئلة الآتيـــة : ـ

السؤال رقم (١٨) ٠

ـ ما رأيك فى مزايا وعيوب التقـــارير كأسلوب من أساليب توصيل المعلومات التربوية والتعليمية من المعلمين الى المستويات الادارية العليا ؟

المـــزايا	العيـــوب
أ ـ ٠٠٠٠٠٠	أ ـ ٠٠٠٠٠٠
ب ـ ٠٠٠٠٠٠	ب ـ ٠٠٠٠٠٠
جـ ـ ٠٠٠٠٠٠	جـ ـ ٠٠٠٠٠٠

جدول رقم (٣٢)

جدول يوضح مزايا وعيوب التقارير ونسبها المئوية :

المزايا مرتبة حسب تكراراتها ونسبها المئوية	التكرار	النسبة ٪
الموضوعات التى تتناولها موضوعية	٦٥	٦٥
تعتبر الموضوعات الواردة بها وافية ومحددة	٦٥	٦٥
الانتفاع عن طريقها بالتجارب الميدانية التربوية المباشرة	٦٠	٦٠
أداة للقضاء على بعض أوجه النقص والقصور فى المجالات التربوية	٦٠	٦٠
تسجل الواقع باستمرار	٦٠	٦٠
يمكن مناقشتها وتفسير الغامض منها فى كاتبيها	٦٠	٦٠
توزيع العمل حيث يسهل البحث وتقصى الحقائق	٥٥	٥٥
فرصة لاظهار كل معلم لنشاطه	٥٥	٥٥
الالمام بمعوقات العمل	٥٥	٥٥
تهدف الى توصيل المعلومات المبدئية	٥٥	٥٥
تختصر الوقت	٥٥	٥٥

العيوب مرتبة حسب تكراراتها ونسبها المئوية	التكرار	النسبة ٪
تخفى الحقائق ولا تكون كافية	٧٠	٧٠
شكلية مظهرية وبها تكرار	٦٠	٦٠
تستخدم كسلاح يشهر به فى وجه المعلمين	٦٠	٦٠
يعوزها الاستقصاء وتحرى الدقة	٦٠	٦٠
تعتمد على الأساليب الانشائية	٥٥	٥٥
قد تصدر ممن ليست لهم دراية بأبعادها	٥٥	٥٥
المبالغة والتصور غير السليم فى كتابتها	٥٥	٥٥
خالية من المناقشة صماء	٥٥	٥٥
أسلوبها غير مفهوم وبها تعبيرات غامضة	٥٠	٥٠

أما السؤال الآخر فى تقييم النظار لتقارير المعلمين كان السؤال رقم (١٩) ٠

- هل ترى عيوبا محددة فى التقارير التى يرفعها المدرسون اليك ؟

أ - نعم   ب - لا

جدول رقم (٣٣)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	Δ	مستوى الدلالة
نعم	٦٠	٦٠		غير دالة
لا	٤٠	٤٠		
المجموع	١٠٠	١٠٠	٠٨ر٠	

لقد أجاب ٦٠ ٪ من النظار وبدون دلالة احصائية بأن هناك عيوبا محددة فى التقارير التى ترفع اليهم من المعلمين ، وأجابت أيضا ٤٠ ٪ بأنه ليست هناك عيوبا محددة ، ولذلك طلبنا من المائة ناظر عينة البحث معرفة هذه العيوب بالتحديد من وجهة نظرهم ٠

سؤال رقم (٢٠) ٠

- اذا كان هناك عيوب محددة فى التقارير التى يرفعها المعلمون اليك فى مدرستك فما هى ؟

أ - لا تتبع منهجا علميا فى عرض الموضوع وتحليله ٠

ب - لا تصور الحقيقة ٠

ج - صياغتها غير دقيقة ٠

د - اللغة التى يكتب بها التقرير غير سليمة ٠

هـ ـ لا تتضمن المعلومات الكافية بخصوص الموضوع الذى تعالجه ٠

و ـ يعرض بعضها بالتفصيل الجوانب الثانوية للموضوع ويترك الجوانب الأساسية ٠

ز ـ كبر حجم بعضها أكثر مما يجب ٠

ح ـ صغر حجم بعضها أكثر مما يجب ٠

ط ـ عيوب أخرى ٠

جدول رقم (٣٤)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	كا٢	مستوى الدلالـة
أ ـ لا تتبع منهجا علميا فى عرض الموضوع وتحليله	١٥	١٥		دالة عند مستوى ٠١ر٠
ب ـ لا تصور الحقيقة	٥	٥		
جـ ـ صياغتها غير دقيقة	٣٥	٣٥		
د ـ اللغة التى يكتب بها التقرير غير سليمة	١٥	١٥		
هـ ـ لا تتضمن المعلومات الكافية بخصوص الموضـوع الذى تعالجـه	٢٥	٢٥		
و ـ يعرض بعضها بالتفصـيل الجوانب الثانوية للموضوع ويترك الجوانب الأساسـية	٥	٥		
ز ـ كـبر حجم بعضهـا أكثر مما يجب	ـ	ـ		
جـ ـ صـغر حجم بعضهـا أكثر مما يجب	ـ	ـ		
ح ـ عيوب أخرى	ـ	ـ		
المجموع	١٠٠	١٠٠	٣٤ر١٠	د ـ ح = ٨

ونرى من الجدول السابق أن أكثر العيوب المحددة فى التقارير هو « صياغتها لا تصور الحقيقه » بنسبة ٣٥ ٪ وبمستوى دالة عند ٠١ر٠ ، ثم يليها « لا تتضمن التقارير المعلومات الكافية بخصوص الموضوع الذى يعالجه بنسبة ٢٥ ٪ ، ثم « لا تتبع منهجا علميا فى عرض الموضوع وتحليله » بنسبة ١٥ ٪ ٠

أما العيبان « لا تصور التقارير الحقيقة » وأن « بعضها يعرض بالتفصيل الجوانب الثانوية للموضوع ويترك الجوانب الاساسية » بنسبة كل منهما ٥ ٪ فقـط ٠

ومن الملاحظ أن النظار لم يهتموا بكبر حجم التقرير أو صغره أكثر مما يجب ، فلم نجد له تكرارات أثناء تفريغ اجابات العينة من النظار ، ولم يذكروا أيضا عيوب أخرى بخلاف العيوب السابقة ٠

أهمية التقارير لدى النظار :

وقد وجه الباحث هذا السؤال لمعرفة مدى الأهمية التى يعطيها النظار للتقارير التى ترفع اليهم ، وهل يجدون وقتا لقراءتها ٠

سؤال رقم (٢١) ٠

ـ هل تجد وقتا لقراءة التقارير التى تصل اليك ؟

أ ـ غالبا　　　ب ـ أحيانا　　　جـ ـ نادرا

جدول رقم (٣٥)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	كا٢	مستوى الدلالـة
غالبا	١٠٠	١٠٠		دالة عند مستوى ٠١ر٠
أحيانا	ـ	ـ		
نادرا	ـ	ـ		
المجموع	١٠٠	١٠٠	٣٨ر١٤	د ـ ح = ٢

يشير الجدول السابق الى أن جميع نظار المدارس الثانوية وما فى مستواها ، غالبا ما يجدون الوقت لقراءة التقارير التى تعرض عليهم بنسبة ١٠٠ ٪ وبمستوى دالة عند ٠٠١ر ، وهذه ظاهرة طيبة للغاية اذ توضح أن التقارير المرفوعة من المعلمين للنظار تؤدى دورها المنشودة والفعال كأداة اتصال فى الادارة التعليمية على المستوى الاجرائى ثم وجهنا السؤال الآتى لعينة البحث : ـ

سؤال رقم (٢٢) .

ـ اذا لم يكن لديك وقتا كافيا لقراءة جميع التقارير التى تصل اليك فكيف تتصرف فى مواجهة هذه التقارير ؟

جدول رقم (٣٦)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبـارة	التكرار	النسبة ٪
أحاول قراءتها فى أى وقت من أوقات النهار بعد انتهاء اليوم الدراسى	٤٠	٤٠
عندما يعقد مجلس ادارة المدرسة شهريا أو حسب الحاجة الماسـة لدراسة أى موضوع فى هـذه التقارير	٢٠	٢٠
توزع على المختصين كل فى مجال عمله	٢٠	٢٠
أرفعها الى أحد المعاونين لى لصياغتها فى صورة أعم وأشمل	٢٠	٢٠

تدريب المعلمين على كتابة التقارير :

لقد أثبتت هذه الدراسة الميدانية أن جميع النظار يقومون بقراءة التقارير التى تصلهم من المعلمين ، وحتى الذين لا يسمح وقتهم بقراءتها فانهم يحاولون معرفة مضمونها ومحتواها بطريقة أو بأخرى ، كما أوضح ذلك الجدول رقم (٣٦) ، لذلك كان من الضرورى تدريب المعلمين على كتابة التقارير بصـورة سليمة ، بحيث تمكن ناظر المدرسة من قراءتها دون اضاعة للوقت بحيث لا يكون التقرير

مكتوبا بايجاز مخل أو بتطويل زائد ، وأن يعرض للموضـوع بوضـوح حتى يتمكن ناظر المدرسة من الالمام به دون اضاعة وقت أو جهد من جانبه ، لذلك سألنا عينة البحث السؤال رقم (٢٣) ٠

- هل ترى ضرورة لتدريب المعلمين على كتابة التقارير ؟

أ - نعم   ب - لا

جدول رقم (٣٧)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	△	مستوى الدلالـة
نعم	٩٥	٩٥		دالة عند مستوى ٠٠١ر
لا	٥	٥		
المجموع	١٠٠	١٠٠	١٦ر٢	

يشير الجدول السابق الى أن ٩٥ ٪ من النظار وبمستوى دالة عند ٠٠١ر يرون ضرورة تدريب المعلمين على كتابة التقارير ، فى حين أجاب ٥ ٪ من النظار وبمستوى دالة عند ٠٠١ر يرون أنه ليس هناك ما يدعو لتدريب المعلمين على كتابة التقارير ٠ ثم سألنا أفراد العينة عن الأسباب ألتى تحدوا بالنظار عدم تدريب المعلمين على كتابة التقارير ٠

سؤال رقم (٢٤) ٠

- اذا كنت لا ترى ضرورة لتدريب المعلمين على كتابة التقارير فما السبب ؟

أ - من الممكن معرفة ذلك بالخبرة والمران من ممارسة العمل ٠

ب - تكاليف التدريب مرتفعة ولا تتناسب مع ما يعود من التدريب من فائدة ٠

جـ - يضيع الكثير من وقت المعلمين فى التدريب .

د - أسباب أخرى .

جدول رقم (٣٨)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	كا٢	مستوى الدلالـة
أ - من الممكن معرفة ذلك بالخبرة والمران من ممارسة العمل	٦٥	٦٥		دالة عند مستوى ٠١ر٠
ب - تكاليف التدريب مرتفعـة ولا تتناسب مع ما يعود من التدريب من فائدة	—	—		
جـ - يضيع الكثير من وقت المعلمين فى التـدريب	٣٥	٣٥		
د - أسباب أخرى	—	—		
المجموع	١٠٠	١٠٠	١٢ر١٤	د-ح = ٣

من الملاحظ على الجدول السابق أن ٦٥ ٪ من النظار وبمستوى دالة عند ٠١ر٠ يرون أنه لا ضرورة لتدريب المعلمين على كتابة التقارير لأن كتابتها تحتاج الى الخبرة والمران من ممارسة العمل ، وقد أجاب أيضا ٣٥ ٪ من العينة وبمستوى دالة عند ٠١ر٠ أنه يضيع الكثير من وقت المعلمين فى التدريب ولم يذكر أحدا من النظار أن تكاليف التدريب مرتفعة ولا تتناسب مع ما يعود من التدريب من فائدة . ويرى الباحث أن الأسباب التى ذكرها النظار تبريرا لعـدم تدريب المعلمين على كتابة التقارير استنادا الى أنه من الممكن أن يعرف المعلم ذلك بالخبرة والمران أثناء ممارسته للعمل ، وأن يضيع من وقت المعلمين فى التـــدريب ، لا يتعادل مع تكاليف اضاعة وقت المعلمين ووقت النظار فى كتابة تقارير خاطئة مشوشة ، أو بيانات غير مستوفاة ، وكل ذلك يؤثر تأثيرا سيئا فى الاتصال

الجيد ، لذلك كان من الضرورى تدريب المعلمين على كتابة التقارير ، لتلافى معوقات الاتصال بين النظار والمعلمين ، لدرجة أن النظار ذكروا - عندما طلبنا منهم ذكر أسباب أخرى - أنه يجب أن يدرب المعلمون عند اعدادهم للمهنة (كليات التربية أو غيرها) على كتابة التقارير وكل ما يتصل بها ، وكانت نسبة الذين ذكروا ذلك ٣٥ ٪ من العينة ٠

٢ - الخطابات :

الخطابات أداة هامة من أدوات الاتصال الورقى فى الادارة التعليمية على المستوى الاجرائى ، واذا استخدمت الاستخدام الأمثل فانها تؤدى الى فعالية الاتصال ونجاحه فى تحقيق أهدافه ، ولذلك سألنا النظار السؤال رقم (٢٥) ٠

- ما رأيك فى استخدام الخطابات كأسلوب من أساليب توصيل المعلومات والبيانات للمعلمين والعاملين بمدرستك ؟

المزايا : أ - ٠٠٠٠٠ العيوب : أ - ٠٠٠٠٠

ب - ٠٠٠٠٠ ب - ٠٠٠٠٠

جـ - ٠٠٠٠٠ جـ - ٠٠٠٠٠

(جدول رقم (٣٩)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

المزايا مرتبة طبقا لتكراراتها ونسبها المئوية	التكرار	النسبة ٪
الاتصال المباشر بالمعلم نفسه	٩٥	٩٥
للضرورة الملحة والقصوى	٧٠	٧٠
التأكد من وصول البيانات الى يد المعلم	٦٥	٦٥
السرعة فى توصيل المعلومات	٦٥	٦٥
تثير اهتمام المعلم وملزمة له	٥٥	٥٥

العيوب مرتبة طبقا لتكراراتها ونسبها المئوية	التكرار	النسبة ٪
تستخدم فى حالة غياب المعلم فقط	٩٠	٩٠
عدم المواجهة الصريحة	٦٥	٦٥
قد لا تصل بسبب الاهمال فى التسليم أو البريد	٦٥	٦٥
تسبب بعض المشاكل بين المعلمين والاداريين بالمدرسة	٦٥	٦٥
كثرة عدد المعلمين مما يجعل الخطابات عبئا على النظار	٥٥	٥٥
معطلة للوقت وتحتاج الى تفسير فى بعض عباراتها	٥٥	٥٥

٣ - أسلوب صندوق الشكاوى والمقترحات :

ان صندوق الشكاوى والمقترحات من أساليب الاتصال الورقى الهامة ، وفى حالة استخدامه الاستخدام الأمثل والسليم ، فانه يحقق اتصالا فعالا ويساعد فى حل كثير من المشكلات ، بل انه يختصر الوقت الذى يقضيه المعلمون فى مقابلة النظار ، كما أنه يساعد أيضا على اكتشاف مواهب المعلمين ، فقد يكون عند بعضهم مقترحات قيمة قد تفيد فى الحقل التربوى والتعليمى • وهذه هى الأسئلة التى وردت فى الاستقصاء بشأن أسلوب صندوق الشكاوى والمقترحات • سؤال رقم (٢٦) •

- هل تتبع مدرستك أسلوب صندوق الشكاوى والمقترحات ؟

أ - نعم ب - لا

جدول رقم (٤٠)

العبارة	التكرار	النسبة ٪	Δ	مستوى الدلالة
نعم	٢٠	٢٠		دالة عند مستوى ٠١ر٠
لا	٨٠	٨٠		
المجموع	١٠٠	١٠٠	٢ر٧	

يشير الجدول السابق الى أن ٨٠ ٪ من مدارسنا الثانوية وما فى مستواها ، وبمستوى دالة عند ٠١ر٠ لا تستخدم أسلوب صندوق الشكاوى والمقترحات

كوسيلة من وسائل الاتصال بين النظار والمعلمين ، فى حين أجاب ٢٠ ٪ من نظار هذه المدارس انهم يستخدمون هذا الأسلوب والواقع أن اهمال مدارسنا لهذا الأسلوب يؤثر على فعالية الاتصال بين النظار والمعلمين • ثم سأل الباحث العينة لمعرفة أسباب عدم استخدام هذا الأسلوب فى مدارسنا •

سؤال رقم (٢٧) •

– اذا لم يكن لدى مدرستك صندوق للشكاوى والمقترحات فما السبب ؟

أ – هناك أساليب أخرى لتوصيل المعلومات والشكاوى كالنشرات والاجتماعات (اجتماع مجلس ادارة المدرسة ، اجتماع الجمعية العمومية) والخطابات وغيرها من الأساليب •

ب – يتم التعرف على مشكلات ومقترحات المعلمين عن طريق المدرسين الأوائل •

ج – السماح للمعلمين والعاملين فى المدرسة بمقابلتك فى أى وقت •

د – أسباب أخرى •

جدول رقم (٤١)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	كا٢	مستوى الدلالة
أ – هناك أساليب أخرى لتوصيل المعلومات والشكاوى كالنشرات والاجتماعات والخطابات وغيرها من الأساليب	٣٠	٣٠		دالة عند مستوى ٠٫١
ب – يتم التعرف على مشكلات ومقترحات المعلمين عن طريق المدرسين الأوائل	٢٠	٢٠		
ج – السماح للمعلمين والعاملين فى المدرسة بمقابلتك فى أى وقت	٥٠	٥٠		
د – أسباب أخرى	–	–		
المجموع	١٠٠	١٠٠	٢٫٧١	د – ح = ٣

يوضح الجدول السابق أن من أهم الأسباب لعدم وجود صندوق للشكاوى والمقترحات بمدارسنا الثانوية وما فى مستواها هو « السماح للمعلمين والعاملين بالمدرسة بمقابلة النظار فى أى وقت » بنسبة ٥٠ ٪ وبمستوى دالة عند ١٠ر٠ ثم يلى ذلك السبب « وجود أساليب أخرى لتوصيل المعلومات والشكاوى كالنشرات والاجتماعات » (اجتماع مجلس ادارة المدرسة ، اجتماع الجمعية العمومية) والخطابات وغيرها من الأساليب بنسبة ٣٠ ٪ وبمستوى دالة عند١٠ر٠ ثم يأتى أخيرا السبب « يتم التعرف على مشكلات ومقترحات المعلمين عن طريق المدرسين الأوائل » بنسبة ٢٠ ٪ وبمستوى دالة عند ١٠ر٠

هذا ولم تذكر العينة أية أسباب أخرى • مهما يكن من أمر فانه اذا كانت هناك وسائل أخرى للاتصال بين النظار والمعلمين فلا يعنى ذلك اهمال أسلوب صندوق الشكاوى والاقتراحات •

٤ ـ المذكرات :

تستخدم المذكرات فى ادارتنا التعليمية على المستوى الاجرائى عادة بين نظار المدارس الثانوية وما فى مستواها وبين الادارة التعليمية العليا ، كمديرى ووكلاء مديريات التربية والتعليم ورؤساء الأقسام التعليمية المختلفة ، والشئون المالية والادارية وموجهى المواد المختلفة الخ ••• وقد تستخدم المذكرات بين النظار والمعلمين فى حالة اذا طلب ناظر المدرسة عمل مذكرة فى أى موضوع علمى أو تربوى أو دارى يريده الناظر من المعلمين •

لذلك تضمن الاستقصاء الذى أعده الباحث للنظار بعض الأسئلة لمعرفة دور المذكرات كأداة من أدوات الاتصال الورقى الهامة •

سؤال رقم (٢٨) •

ـ ما مدى استخدامك للمذكرات كأسلوب لتوصيل المعلومات للمعلمين والعاملين فى الادارة التعليمية التى تتبعها ؟

أ ـ كثيرا ما تستخدم فى توصيل المعلومات

ب ـ أحيانا تستخدم فى توصيل المعلومات

جـ ـ نادرا ما تستخدم فى توصيل المعلومات

جدول رقم (٤٢)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	كا٢	مستوى الدلالة
أ - كثيرا ما تستخدم فى توصيل المعلومات	١٠	١٠		دالة عند مستوى ٠٫٠١
ب - أحيانا تستخدم فى توصيل المعلومات	١٠	١٠		
جـ - نادرا ما تستخدم فى توصيل المعلومات	٨٠	٨٠		
المجموع	١٠٠	١٠٠	١٨٫٧١	د - ح - ٢

يبرز الجدول السابق أن نظار المدارس الثانوية بنسبة ٨٠ ٪ وبمستوى دالة عند ٠٫٠١ نادرا ما يستخدمون المذكرات فى توصيل المعلومات للمعلمين والعاملين فى الادارة التعليمية التى يتبعونها ، بينما أجاب ١٠ ٪ فقط من النظار وبمستوى دالة عند ٠٫٠١ أنهم كثيرا ما يستخدمون المـذكرات فى توصيل المعلومات وهذا يدل على أن مدارسنا الثانوية لا تستخدم المذكرات كأسلوب من أساليب الاتصال رغم ما للمذكرات من أهمية فى هذا الصدد .

تقييم المـذكرات :

وبالنسبة لتقييم المذكرات سألنا أفراد العينة السؤال الآتى . -

سؤال رقم (٢٩) .

ما مزايا وعيوب المذكرات فى نظرك كأسلوب من أساليب نقل المعلومات ووجهات النظر ؟

المـزايا : أ - .....   العيوب : أ - .....

ب - .....   ب - .....

جـ - .....   جـ - .....

جدول رقم (٤٣)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

المزايا مرتبة طبقا لتكراراتها ونسبها المئوية	التكرار	النسبة ٪
فيها توضيح للمعلومات الواردة بها	٧٥	٧٥
تسجل فيها الملاحظات المختلفة فور طلبها	٧٠	٧٠
فيها مجال كبير للمراجعة والمناقشة	٦٥	٦٥

العيوب مرتبة طبقا لتكراراتها ونسبها المئوية	التكرار	النسبة ٪
لا تؤدى الى الاتصال المباشر بين النظار والمعلمين	٩٠	٩٠
قد لا يفهمها المعلمين والعاملين بالمدرسة كما ينبغى	٦٥	٦٥
أداة بطيئة للاتصال	٦٠	٦٠

رابعا ــ أدوات الاتصال الشفهى بين النظار والمعلمين :

١ ــ المقــابلات :

تعتبر المقابلات سواء الشخصية منها أم الجماعية من أهم أدوات الاتصال الشفهى التى تستخدم بين النظار والمعلمين فى ادارتنا التعليمية على المستوى الاجرائى • وقد وجه الباحث الأسئلة الآتية عند اجراء الاستقصاء لمعرفة مدى فعالية استخدات المقابلات كوسيلة من وسائل الاتصال •

سؤال رقم (٣٠) •

ــ هل تستخدم المقابلة الشخصية اذا أردت توصيل معلومات أو الحصول على بيانات أو احصاءات من المعلمين •

أ ــ غالبا ب ــ أحيانا ج ــ نادرا

جدول رقم (٤٤)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	كا٢	مستوى الدلالة
غالبا	٩٠	٩٠		دالة عند مستوى ٠١ر٠
أحيانا	١٠	١٠		
نادرا	—	—		
المجموع	١٠٠	١٠٠	٢٧ر٨٦	د ـ ح = ٢

يشير الجدول السابق الى أن ٩٠ ٪ من نظار المدارس الثانوية وبمستوى دالة عند ٠١ر٠ يستخدمون المقابلة الشخصية فى توصيل المعلومات أو الحصول على بيانات أو احصاءات من المعلمين • ومعنى هذا أن المقابلة الشخصية هى الأداة الشائعة من أدوات الاتصال الشفهى فى الادارة التعليمية على المستوى الاجرائى •

أسلوب الباب المفتوح :

وقد طلب الباحث من العينة معرفة رأيهم فى الطريقة التى تتم بها المقابلة الشخصية •

سؤال رقم (٣١) •

— هل هناك يوم معين تفتح فيه بابك لتقابل مدرسى مدرستك لتناقش معهم مشاكلهم ؟

أ — نعم   ب — لا

جدول رقم (٤٥)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	△	مستوى الدلالة
نعم	٣٠	٣٠		دالة عند مستوى ١٠ر٠
لا	٧٠	٧٠		
المجموع	١٠٠	١٠٠	٢ر٣	

ويبرز الجدول السابق أن ٣٠ ٪ من النظار وبمستوى دالة عند ٠١ر٠ يخصصون يوما معينا يفتحون فيه بابهم لمقابلة مدرسى مدارسهم ، حيث يناقشون معهم مشاكلهم ، فى حين أجاب ٧٠ ٪ من العينة بأنه لا يخصصون يوما معينا يفتحون فيه بابهم لمقابلة المعلمين أى أن الـ ٧٠ ٪ من النظار بابهم مفتوحا باستمرار للمعلمين وفى أى وقت ٠

كما وجه الباحث السؤال الآتى لمعرفة وجهة نظر النظار فى مدى نجاح سياسة اليوم المفتوح ٠

سؤال رقم (٣٢) ٠

ـ هل تعتقد أن أسلوب « الباب المفتوح » يحقق حل مشكلات المعلمين ؟

أ ـ غالبا   ب ـ أحيانا   جـ ـ نادرا

جدول رقم (٤٦)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	كا٢	مستوى الدلالة
غالبا	٨٥	٨٥		دالة عند مستوى ٠١ر٠
أحيانا	١٠	١٠		
نادرا	٥	٥		
المجموع	١٠٠	١٠٠	٢٣	د ـ ح = ٢

يبين الجدول السابق أن غالبية النظار بنسبة ٨٥ ٪ وبمستوى دالة عند ٠٠١ر٠ يعتقدون أن أسلوب الباب المفتوح يحقق حل مشكلات المعلمين •

ثم حاول الباحث أن يعرف من النظار أسباب نجاح « الباب المفتوح » فى تحقيق حل مشكلات المعلمين •

سؤال رقم (٣٣) •

— اذا كنت ترى أن أسلوب « الباب المفتوح » أو اليوم المفتوح يحقق حل مشكلات مدرستك فما السبب ؟

أ — تفرغ ناظر المدرسة فى يوم معين لبحث مشكلات المعلمين والعاملين بالمدرسة دون المشاكل الأخرى الخاصة بالمدرسة •

ب — معرفة المعلمين والعاملين بالمدرسة بوقت تقديم شكواهم واعدادهم لما يشغل بالهم من مواضيع لعرضها فى هذا اليوم لامكان حلها •

جـ — القضاء على شعور البعض بعدم اهتمام النظار بمشكلاتهم نظرا لكثرة أعمالهم •

د — أسباب أخرى •

جدول رقم (٤٧)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	كا٢	مستوى الدلالة
أ — تفرغ ناظر المدرسة فى يوم معين لبحث مشكلات المعلمين والعاملين بالمدرسة دون المشاكل الأخرى الخاصة بالمدرسة	٢٠	٢٠		دالة عند مستوى ٠١ر٠
ب — معرفة المعلمين والعاملين بالمدرسة بوقت شكواهم واعدادهم لما يشغل بالهم من مواضيع لعرضها فى هذا اليوم لامكان حلها	٤٠	٤٠		
جـ — القضاء على شعور البعض بعدم اهتمام النظار بمشكلاتهم نظرا لكثرة أعمالهم	٤٠	٤٠		
د — أسباب أخرى	—	—		
المجموع	١٠٠	١٠٠	٨٣ر١	د ح = ٣

تتضمن اجابات النظار فى الجدول السابق أن فى مقدمة الأسباب التى تؤدى الى نجاح أسلوب « الباب المفتوح » أو « اليوم المفتوح » فى تحقيق حل مشكلات مدارسهم ، السبب « معرفة المعلمين والعاملين بالمدرسة بوقت تقديم شكواهم ، واعدادهم لما يشغل بالهم من مواضيع لعرضها فى هذا اليوم لامكان حلها » بنسبة ٤٠ ٪ وبمستوى دالة عند ٠١ر٠ ، وتساوى معه فى النسبة السبب « القضاء على شعور البعض بعدم اهتمام النظار بمشكلاتهم نظرا لكثرة أعمالهم » • أما السبب « تفرغ ناظر المدرسة فى يوم معين لبحث مشكلات المعلمين والعاملين بالمدرسة دون المشاكل الأخرى الخاصة بالمدرسة » فنسبته ٢٠ ٪ وبمستوى دالة عند ٠١ر٠ • أما بالنسبة للاجابة على الأسباب الأخرى غير التى وردت فى السؤال رقم (٣٣) فقد سجلها الجدول الآتى : –

جدول رقم (٤٨)

جدول يبين الأسباب مرتبة حسب تكراراتها ونسبها المئوية :

الأسباب	التكرار	النسبة ٪
– سياسة الباب المفتوح مجدية لما يسودها من تفاهم وعلاقات انسانية	٧٥	٧٥
– سياسة الباب المفتوح تعتبر أداة اتصال مباشر بيننا وبين المعلمين والعاملين	٦٥	٦٥

ولقد ورد فى الاستقصاء أيضا هذا السؤال لمعرفة الأسلوب الذى يتبعه ناظر المدرسة الثانوية فى مقابلة المعلمين فى حالة عدم وجود اليوم المفتوح •

سؤال رقم (٣٤) •

– اذا لم يكن هناك « يوم مفتوح » فما الأسلوب الذى تتبعه لمقابلة المعلمين والعاملين فى مدرستك •

أ – بابى مفتوح دائما وفى جميع الأوقات •

ب – مقابلة المدرسون الأوائل للمواد المختلفة كمندوبين عن المعلمين بسبب معرفتهم لمشكلات هؤلاء المعلمين •

جـ ـ ينظم اجتماعات الجمعية العمومية للمدرسة بصفة دورية .

د ـ أساليب أخرى :

جدول رقم (٤٩)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	كا٢	مستوى الدلالة
أ ـ بابى مفتوح دائما وفى جميع الأوقات	٨٠	٨٠		دالة عند مستوى ٠٠١ر٠
ب ـ مقابلة المدرسون الأوائل للمواد المختلفة كمندوبين عن المعلمين بسبب معرفتهم لمشكلاتهم	٥	٥		
جـ ـ ينظم اجتماعات الجمعية العمومية للمدرسة بصفة دورية	١٥	١٥		
د ـ أساليب أخرى	ـ	ـ		
المجموع	١٠٠	١٠٠	١٩	د ـ ح = ٣

يشير الجدول السابق الى أن ٨٠ ٪ من النظار عينة البحث ، وبمستوى دالة عند ٠٠١ر٠ بابهم مفتوح دائما ، وفى جميع الأوقات للمعلمين ، ويعتبرونه الأسلوب الأمثل لمقابلة المعلمين فى حالة عدم وجود اليوم المفتوح ، فى حين أجاب ٥ ٪ من النظار بأنهم يقابلون المدرسين الأوائل للمواد المختلفة كمندوبين عن المعلمين بسبب معرفتهم لمشكلاتهم وذكر ١٥ ٪ من العينة وبمستوى دالة عند ٠٠١ر٠ أنهم ينظمون اجتماعات الجمعية العمومية للمدرسة بصفة دورية .

أما الأساليب الأخرى فتتضح من الجدول التالى :

جدول رقم (٤٩)

الأساليب	التكرار	النسبة ٪
مجلس ادارة المدرســـة	٨٠	٨٠

وقد ورد السؤال الآتى فى الاستقصاء لمعرفة مدى مناسبة سياسة اليوم المفتوح لحل مشكلات المعلمين ٠

ـ هل تعتقد أن سياسة « اليوم المفتوح » مناسبة لحل مشكلات المعلمين والعاملين بمدرستك ٠

أ ـ نعم   ب ـ لا

جدول رقم (٥٠)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	△	مستوى الدلالـة
نعم	٧٠	٧٠		دالة عند مستوى ٠١ر٠
لا	٣٠	٣٠		
المجموع	١٠٠	١٠٠	٣ر٢	

يبرز هذا الجدول أن ٧٠ ٪ من النظار وبمستوى دالة عند ٠١ر٠ يرون أن سياسة « الباب المفتوح » مناسبة لحل ما يصادفه المعلمون من مشكلات بالرغم من أن ٧٠ ٪ من النظار لا يخصصون يوما معينا يفتحون فيه بابهم لمقابلة المعلمين والاتصال بهم (ارجع الى الجدول رقم ٤٥) ، وقد أجاب أيضا ٣٠ ٪ من عينة البحث أن سياسة الباب المفتوح غير مناسبة لحل مشكلات المعلمين ٠

ويرى الباحث أن سياسة الباب المفتوح غير ملائمة اطلاقا لاتصال النظار بالمعلمين ، لأن تحديد يوم معين لبحث مشاكل المعلمين ، قد تقف عقبة فى حل بعض المشاكل التى لا تتحمل التأجيل ، خاصة وأن اليـــوم الدراسى ، مليىء بالعديد من المشاكل من حيث الجدول المدرسى بحصصه الأصلية والاحتياطية ، ومشكلات التلاميذ المختلفة ، وتنظيم عملية التعليم والتعلم ومشكلات الأنشطة التربوية داخل الفصل وخارجه الخ ٠٠٠ وتأجيل مثل هذه المشكلات يؤثر فى عمل اليوم الدراسى ، بل يقلل من « الانتاجية التربوية والتعليمية للمدرسة » ٠

ومن جانب آخر ، فان تحديد يوم معين لبحث مشكلات المعلمين والعملية التربوية ، قد لا يكفى لحل كل المشاكل ، مما يترتب عليه تراكم المشكلات حتى يحين موعد يوم الباب المفتوح للأسبوع المقبل وهكذا ٠٠٠ لذلك كان من الضرورى عند اتباع سياسة الباب المفتوح فى المجتمع المدرسى أن يتبع بجانبه أساليب أخرى بين النظار والمعلمين ، فى حالات المشكلات العاجلة لتكون هذه الأساليب فى خدمة المعلمين ولانجاح العملية التربوية والتعليمية ٠

ومن الملاحظ أنه بالرغم مما أوضحناه من عيوب سياسة الباب المفتوح ، الا أنه له بعض المزايا ، فى مقدمتها اشعار المعلمين بأن ناظر مدرستهم يفكر فيهم ، وفى مشكلاتهم ، فيحدد لهم من وقته لبحثها ومناقشتها ، وهذا الشعور يبعث فى المعلمين الشعور بالرضا عن عملهم ويقوى من العلاقات التى تربطهم بناظرهم ، وينبغى أن يتسم هذا الوقت المخصص للمعلمين بالجدية ، لا بالشكليات والمظهرية ٠

تقييم المقابلة الشخصية :

ولتقييم المقابلة الشخصية بين النظار والمعلمين ، كان لا بد من ســؤال النظار عن رأيهم فى استخدام المقابلة الشخصية كأسلوب من أساليب توصيل المعلومات والآراء والتوجيهات للمعلمين ٠

سؤال رقم (٣٦) ٠

- ما رأيك فى المقابلة الشخصية كأسلوب من أساليب توصيل المعلومات والآراء والتوجيهات للمعلمين فى مدرستك ؟

المـزايا : أ ـ ٠٠٠	العيوب : أ ـ ٠٠٠٠٠
ب ـ ٠٠٠٠٠	ب ـ ٠٠٠٠٠
جـ ـ ٠٠٠٠٠	جـ ـ ٠٠٠٠٠

جدول رقم (٥١)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة مرتبة طبقا لنسبها المئوية :

المـــزايا	التكرار	النسبة ٪
دراسة بعض الآراء وعرض المشكلات والعمل على حلها	٧٠	٧٠
تتسم بالديمقراطية والاحترام المتبادل	٦٥	٦٥
الصراحة التامة فى المناقشات	٦٠	٦٠
الوضوح والسرية	٦٠	٦٠
الاتصال المباشر والسريع	٥٥	٥٥
تزيد من الروابط الاجتماعية والتربوية بين النظار والمعلمين	٥٥	٥٥
غير مكلفة وتتصافى فيها النفوس	٥٠	٥٠

العيـــوب	التكرار	النسبة ٪
فى بعض الأحيـــان لا يستطع المعـــلم أن يفضى بما فى نفسه لأسباب خاصة	٦٠	٦٠
الجـــدل أحيـــانا	٤٠	٤٠

٢ ـ الرحـــلات :

ذكرنا فى الفصل الميدانى الخاص بالمعلمين أن الرحلات من أحسن الفرص لتوثيق الصلات بين النظار والمعلمين والتلاميذ ، وكان لا بد لنا أن نعرف رأى النظار في الرحلات .

سؤال رقم (٣٧) .

ـ هل تنظم المدرسة رحلات من وقت الى آخر ؟

أ ـ نعم　　　　ب ـ لا

جدول رقم (٥٢)

العبارة	التكرار	النسبة ٪	△	مستوى الدلالــة
نعم	٩٠	٩٠		دالة عند مستوى ٠٠١ر٠
لا	١٠	١٠		
المجموع	١٠٠	١٠٠	١٢ر٨	

يشير هذا الجدول الى أن ٩٠ ٪ من نظار مدارسنا الثانوية ومما فى مستواها وبمستوى دالة عند ٠٠١ر٠ تنظم مدارسهم رحلات من وقت لآخر ، فى حين أجاب ١٠ ٪ من النظار بأن مدارسهم لا تنظم رحلات من وقت لآخر ٠ وقد تضـــمن الاستقصاء السؤال الآتى لمعرفة مدى اهتمام النظار بهذه الرحلات ومشاركتهم الايجابية فيها ٠

سؤال رقمث (٣٨) ٠

ـ هل يتسع وقتك للاشتراك فى هذه الرحلات خاصة التربوية منهـا حيث تعم الفائدة لأسرة المدرسة كلها ؟

أ ـ غالبا ب ـ أحيانا جـ ـ غالبا

جدول رقم (٥٣)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	كا٢	مستوى الدلالــة
غالبا	٢٥	٢٥		دالة عند مستوى ٠١ر٠
أحيانا	٤٥	٤٥		
نادرا	٣٠	٣٠		
المجموع	١٠٠	١٠٠	١ر٢٨	د ـ ح = ٢

الملاحظ على هذا الجدول أن ٢٥ ٪ من النظار وبمستوى دالة عند ٠١ر٠ يشتركون فى الرحلات التى تنظمها مدارسهم ، وخاصة الرحلات التربوية ، وأجاب أيضا ٤٥ ٪ منهم وبمستوى دالة عند ٠١ر٠ بأنهم أحيانا يشتركون فى هذه الرحلات ، كما ذكر ٣٠ ٪ منهم بأنه من النادر اشتراكهم فى هذه الرحلات ٠

والواقع أن هذه النسبة التى غالبا ما تشترك فى الرحلات نسبة قليلة وهذا يؤدى بدوره الى الاقلال من فعالية الرحلات كأداة اتصال بين النظار والمعلمين، لذلك سألنا عينة البحث السؤال التالى لمعرفة سبب عدم اشتراك بعضهم فى الرحلات التى تنظمها مدارسهم ٠

السؤال رقم (٣٩) ٠

- اذا لم تشترك فى هذه الرّحلات فما السبب ؟

أ - كثرة مشاكل العمل وانشغالك بها ٠

ب - أساب أخرى ٠

جدول رقم (٥٤)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	△	مستوى الدلالـة
أ - كثرة مشـــاغل العمـــل - وانشغالك بها	١٠٠	١٠٠		دالة عند مستوى ٠١ر٠
ب - أسباب أخرى	-	-		
المجموع	١٠٠	١٠٠	٤ر٤	

يشير هذا الجدول الى أن جميع النظار بنسبة ١٠٠ ٪ وبمستوى دالة عند ٠١ر٠ يقررون أن سبب عدم اشتراكهم فى الرحلات يعود الى كثرة مشاكل العمل وانشغالهم به ، وعندما طلبنا منهم ذكر أسباب أخرى كانت اجاباتهم كما يوضحها الجدول التالى :-

جدول رقم (٥٥)
جدول يبين الأسباب الأخرى مرتبة حسب تكراراتها ونسبها المئوية

الأســـباب	التكرار	النسبة ٪
المدرســـة بها الكثـــير من المواقف التربوية والتعليمية فتحتاج لمتابعة مستمرة	٧٥	٧٥
قد تعوقنى النواحى الصحية	٧٠	٧٠
اعتقاد رؤسائى بأن اشتراكى فى الرحلات ضربا من اللهو	٦٥	٦٥

٣ - الحفـــلات والنـــدوات :

ينظر للحفلات والندوات التى تعقد فى مدارسنا على أنها لون من ألوان اللهو واللعب ، والواقع أن الحفلات والندوات تعتبر من أهم أدوات الاتصال بين النظار والمعلمين والتلاميذ ، بل هى مجال تربوى خصب يعبر فيه الجميع عن ميولهم ويشبعون حاجاتهم ، بل ان فى الحفلات والندوات ، فرصا طيبة لتوثيق الصلة بين المدرسة والبيئة والتعرف على كنهها ومشكلاتها ، والوعى بهـــا ، والتفكير فى حلول هذه المشكلات .

لذلك سألنا عينة البحث من النظار السؤال الآتى : -

سؤال رقم (٤٠) .

- هل تنظم المدرسة حفلات وندوات من وقت لآخر ؟

أ - نعم　　　　ب - لا

جدول رقم (٥٦)
جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	∆	مستوى الدلالـة
نعم	٨٥	٨٥		دالة عند مستوى ٠٫٠١
لا	١٥	١٥		
المجموع	١٠٠	١٠٠	٩٫٨	

يبين الجدول السابق أن ٨٥ ٪ من النظار وبمستوى دالة عند ٠٠١ر٠ تنظم مدارسهم حفلات وندوات من وقت لآخر ، وأجاب ١٥ ٪ فقط بأن مدارسهم لا تنظم حفلات وندوات من وقت لآخر ، ثم سألنا النظار أيضا عن مدى اشتراكهم فى هذه الحفلات والندوات ٠

سؤال رقم (٤١) ٠

- هل تشترك فى الحفلات والندوات التى تقيمها مدرستك ؟

أ - غالبا   ب - أحيانا   جـ - نادرا

جدول رقم (٥٧)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة	كا٢	مستوى الدلالـة
غالبا	٩٥	٩٥		دالة عند مستوى ٠٠١ر٠
أحيانا	٥	٥		
نادرا	—	—		
المجموع	١٠٠	١٠٠	٣٦ر٢٤	د - ح = ٢

يبرز هذا الجدول أن غالبية النظار بنسبة ٩٥ ٪ وبمستوى دالة عند ٠٠١ر٠ يشتركون فى الحفلات والندوات التى تقيمها مدارسهم ، فى حين أجاب ٥ ٪ فقط بأنهم أحيانا ما يحضرون هذه الحفلات والندوات ، ولم يذكر أحدا من النـظار أنهم نادرا ما يحضرون هذه الحفلات والندوات ٠ ويرجع السبب فى أن غالبية النظار يحضرون الحفلات والندوات ، أن هذه الحفلات والندوات تعقد فى مدارسهم فمن السهل عليهم حضورها ، ولكن رغم ذلك ، فقد حرص الاستقصاء أن يتضمن سؤالا لمعرفة سبب عزوف بعض هؤلاء النظار من حضور هذه الحفلات والندوات ٠

سؤال رقم (٤٢) ٠

- اذا لم تشترك فى الحفلات والندوات فما السبب ؟

جدول رقم (٥٨)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪
كثرة الأعباء الملقاة على عاتقنا ٠		

وحقيقة الأمر أن كثرة الأعباء المتنوعة الملقاة على عاتق النظار والتى تحول دون اشتراكهم فى الحفلات والندوات ، تعود الى أنهم ينبغى أن يسلموا بأن ادارة المدرسة ليست وقفا عليهم ، اقتناعا منهم بأن هذا العبء لو صار شركة بينهم وبين المدرسين يتناوبون القيام بمسئولياته ، يكون أدعى لنجاح المدرسة من ناحية ، ولتحمس المدرسين لمدرستهم من ناحية أخرى ، بشرط أن يكون اشتراك هؤلاء فى ادارة المدرسة ، بقصد التعاون ، وتخفيف العبء فى جو من التسامح ، أكثر من الرغبة فى التسلط وحب الظهور وانتزاع السلطة ٠

٤ - مجلس ادارة المدرسة والاجتماعات المختلفة :

الاجتماعات المدرسية (كمجلس ادارة المدرسة أو مجلس الجمعية العمومية للمدرسة) تلعب دورا هاما فى الادارة التعليمية على المستوى الاجرائى ، اذ تعتبر من الوسائل الأساسية والهامة للاشراف الادارى التى لا يستغنى عنها مدير أو ناظر المدرسة في ممارسة النشاط التربوى والتعليمى ، بل وفى نجاح ادارته ٠ وهذه الاجتماعات أيضا من أفضل الوسائل للاتصال الشفهى لأنه عن طريقها يتم تبادل وجهات النظر بين النظار والمعلمين ، اذ يشعر المعلمون بقرب الادارة المدرسية لهم ، وأنها موضع ثقتهم ، مما يزيد من كفاءة العملية التربوية والتعليمية ويشجعهم على العمل الايجابى المثمر ٠ لذلك سألنا عينة البحث بعض الأسئلة لمعرفة مدى استخدام محاضر مجلس ادارة المدرسة كوسيلة من وسائل الاتصال داخل المجتمع المدرسى ٠

سؤال رقم (٣٤) .

ـ هل تنشر بعض محاضر مجلس ادارة المدرسة (اجتماع المدرسين الأوائل) ليطلع عليها جميع المعلمين ؟

أ ـ غالبا   ب ـ أحيانا   ج ـ نادرا

جدول رقم (٥٩)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	كا٢	مستوى الدلالة
غالبا	٧٠	٧٠		دالة عند مستوى ٠١ر٠
أحيانا	٢٠	٢٠		
نادرا	١٠	١٠		
المجموع	١٠٠	١٠٠	١١ر٨٦	د ـ ح = ٢

يوضح الجدول السابق أن ٧٠ ٪ من النظار وبمستوى دالة عند ٠١ر٠ ينشرون محاضر مجلس ادارة مدارسهم ليطلع عليها جميع المعلمين ، فى حين ذكر ٢٠ ٪ من النظار ، أنه أحيانا ما ينشرون محاضر مجلس ادارة مدارسهم ، وأجاب ١٠ ٪ بمستوى دالة عند ٠١ر٠ أنه من النادر نشر هذه المحاضر ، ورغم أن هذه النسبة قليلة الا أنه ينبغى نشر محاضر مجلس ادارة المدارس ، فالشائع فى مدارسنا أن المعلمين يوقعون عليها بالعلم فقط ، والواجب أن يكون مع كل معلم صورة من هذه المحاضر ، حتى تصبح بالنسبة للمعلم مرجعا ، يقلب البصر فيه كلما احتاج الى ذلك ، وقد وجه للنظار السؤال التالى لمعرفة الطرق المستخدمة فى نشر بعض ما تتضمنه محاضر اجتماعات مجلس ادارة المدارس .

سؤال رقم (٤٤) .

ـ اذا كانت بعض قرارات مجلس ادارة المدرسة تنشر على المدرسين والعاملين بمدرستك ، فما هى الوسيلة المستخدمة فى ذلك ؟

أ ـ صحف الحائط ٠

ب ـ مجلة المدرسة ٠

جـ ـ النشرات ٠

د ـ اجتماعات الجمعية العمومية ٠

هـ ـ وسائل أخرى ٠

جدول رقم (٦٠)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	كا٢	مستوى الدلالة
أ ـ صحف الحائط	—	—		دالة عند مستوى ٠٠١ر٠
ب ـ مجلة المدرسة	—	—		
جـ ـ النشرات	٤٥	٤٥		
د ـ اجتماعات الجمعية العمومية	٥٥	٥٥		
هـ ـ وسائل أخرى	—	—		
المجموع	١٠٠	١٠٠	٢٠ر٤	د ح = ٤

يظهر الجدول السابق أن محاضر اجتماعات ادارة المدرسة التى تنشر على المعلمين يستخدم ٤٥ ٪ من النظار وبمستوى دالة عنـــد ٠٠١ر٠ فى نشرهـا النشرات ، فى حين يســتخدم ٥٥ ٪ من النظار ، وبمستوى دالة عند ٠٠١ر فى نشرها اجتماعات الجمعية العمومية للمدرسة وهى التى تشمل جميع المعلمين ولم يذكر أحدا من النظار أنهم يستخدمون صحف الحائط ، أو مجلة المدرسة والواقع أنه ينبغى على النظار أن يستخدموا جميعا النشرات فى توصيلها للمعلمين، وكذلك فى اجتماعات الجمعية العمومية ، صحيح أن هذه المحاضر تناقش فى

الجمعية العمومية ، ولكن من الأفضل دعم ايصالها عن طريق النشرات أيضا ، لما للنشرات من أهمية فى ايصال المعلومات والبيانات التربوية والتعليمية المختلفة للمعلمين .

أما الوسائل الأخرى التى ذكرها النظار - بخلاف ما ذكر فى السؤال رقم (٤٤) - فيوضحها الجدول التالى : -

جدول رقم (٦١)

جدول يبين الوسائل الاخرى مرتبة طبقا لتكراراتها ونسبها المئوية :

الوسائل	التكرار	النسبة ٪
- اجتماعات المدرسين الأوائل مع أعضاء هيئة التدريس المختلفة	٧٠	٧٠
- المتابعـــة	٦٥	٦٥
- الاذاعة المدرسية والأوامر التى تذاع يوميا	٣٥	٣٥

وكان من الطبيعى أن نسأل عينة البحث عن أسباب عدم نشر بعض القرارات الواردة فى محاضر مجلس ادارة المدرسة .

سؤال رقم (٤٥) .

- اذا كانت قرارات مجلس ادارة المدرسة لا ينشر بعضها على المعـلمين والعاملين فى مدرستك فما السبب ؟

أ - لأنها تتسم بالسرية التامة ومن صالح العمل عدم نشرها .

ب - قد يهم بعضها أى الجزء غير السرى فئة معينة وليس جميع المعلمين والعاملين فى مدرستك ، فلا داعى لنشرها على الجميع .

جـ - أسباب أخرى .

جدول رقم (٦٢)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	كا٢	مستوى الدلالة
أ ـ لأنها تتسم بالسرية التامة ومن صالح العمل عدم نشرها	٣٥	٣٥		دالة عند مستوى ٠١ر٠
ب ـ قد يهم بعضها أى الجزء غير السرى فئة معينة وليس جميع المعلمين والعاملين فى مدرستك ، فلا داعى لنشرها على الجميع	٦٥	٦٥		
جـ ـ أسباب أخرى	—	—		
المجموع	١٠٠	١٠٠	٨ر١	د ـ ح = ٢

يظهر الجدول السابق أن ٣٥ ٪ من النظار وبمستوى دالة عند ٠١ر٠ يقررون أن سبب عدم نشر بعض قرارات مجلس ادارة المدرسة على المعلمين والعاملين فى المدرسة ، يرجع الى أن هذه القرارات تتسم بالسرية التامة ، ومن صالح العمل عدم نشرها ، فى حين أجاب ٦٥ ٪ من النظار أن السبب يرجع الى أن الجزء غير السرى من القرارات قد يهم فئة معينة ، وليس جميع المعلمين والعاملين فى المدرسة ، فلا دعى لنشرها على الجميع . هذا ومن الملاحظ أن النظار لم يذكروا أسبابا أخرى لعرم نشر بعض قرارات مجلس دارة المدرسة على المعلمين والعاملين فيها .

وقد تضمن الاستقصاء السؤال التالى : —

سؤال رقم (٤٦) .

ـ ما هى الاجتماعات التى تعقدها مع المعلمين بخلاف مجلس ادارة المدرسة والجمعية العمومية ؟

أ ـ ...　　　　ب ـ ...

جدول رقم (٦٣)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة مرتبة طبقا لنسبها المئوية :

الاجتماعات	التكرار	النسبة ٪
اجتماعات لكل مادة على حدة لمعرفة مشكلاتها	٧٥	٧٥
مجلس الآباء والمعلمين	٦٥	٦٥
مجلس الرواد والنشاط	٦٠	٦٠
الامتحانات (الشهرية ـ نصف العام ـ آخر العام)	٥٥	٥٥
اجتماعات طارئة وبنت الساعة	٥٥	٥٥
اجتماعات دورية للتعارف والاستعداد لبداية العام	٥٥	٥٥
اجتماع مفاجىء للمعلمين فى حجراتهم	٤٥	٤٥
اجتماعات فرعية للبعض حين يستدعى الأمر	٤٠	٤٠
اجتماعات فى فترات الراحة بين الدروس أثناء اليوم الدراسى	٤٠	٤٠

وطالما تعددت الاجتماعات التى يعقدها النظار مع المعلمين كان لا بد من سؤال عينة البحث عن الدافع لعقد مثل هذه الاجتماعات ٠

سؤال رقم (٤٧) ٠

ـ ما الدافع لعقد هذه الاجتماعات مع المعلمين ؟

أ ـ مناقشة السياسة والأهداف التربوية العامة لمدرستك ٠

ب ـ وضع خطة للتعاون بين أفراد أسرة مدرستك ٠

جـ ـ مناقشة المشكلات التى تعترض طريق العملية التربوية ٠

د ـ مجرد تبادل الرأى والمعلومات والتعرف على وجهات النظر ٠

هـ ـ متابعة تنفيذ التعليمات ومعرفة ما تم منها وما لم يتم وأسباب ذلك ٠

و ـ أسباب أخرى ٠

جدول رقم (٦٤)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	كا٢	مستوى الدلالــة
أ – مناقشة السياسة والأهـداف التربوية العامة لمدرستك	٢٠	٢٠		
ب – وضع خطر للتعاون بين أفراد أسرة مدرستك	٢٠	٢٠		
جـ – مناقشــة المشــكلات التى تعـترض طريق العمليــة التربوية	٢٠	٢٠		غير دالة
د – مجرد تبادل الرأى والمعلومات والتعرف على وجهات النظر	٢٠	٢٠		
هـ – متابعــة تنفيـذ التعليمات ما تم منهــا وما لم يتــم وأسباب ذلك	٢٠	٢٠		
و – أسباب أخرى	–	–		
المجموع	١٠٠	١٠٠	صفر	د ـ ح = ٥

نلاحظ من هذا الجدول أن جميع الدوافع وراء عقد النظار لهذه الاجتماعات مع المعلمين والتى ذكرت فى السؤال رقم (٤٧) ، قد تساوت من حيث التكرار والنسبة المئوية وبغير دلالة احصائية ، وهذا يدل على أن جميع الاجتماعات التى بينها الجدول رقم (٦٣) والتى تبلغ حوالى تسع اجتماعات بخلاف اجتماعى مجلس الادارة والجمعية العمومية ، تكمن وراءها الأسباب والدوافع السالفة الذكر .

٥ – التليفون :

يعتبر التليفون بفروعه وتوصيلاته الداخلية وسيلة هامة من وســائل الاتصال الشفهى ، فهو من غير شك أداة من أدوات انجاز الأعمال بسرعة بعيدا

عن روتين المكاتبات والتوقيعات والاحالة الى جهة الاختصاص الخ ... لذلك وجهت بعض الأسئلة الى السادة مديري ونظار المدارس الثانوية وما فى مستواها لمعرفة دور التليفون كوسيلة اتصال فعالة فى الادارة المدرسية .

سؤال رقم (٤٨) .

– هل تلجأ للتليفون وفروعه وتوصيلاته الداخلية لتوصيل معلومات أو تعليمات هامة الى المعلمين .

أ – غالبا　　　ب – أحيانا　　　جـ – نادرا

جدول رقم (٦٥)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	كا٢	مستوى الدلالـة
غالبا	١٥	١٥		دالة عند مستوى ٠١ر٠
أحيانا	٢٥	٢٥		
نادرا	٦٠	٦٠		
المجموع	١٠٠	١٠٠	٦٫٤٣	د ـ ح = ٢

يبين الجدول السابق أن ١٥ ٪ من النظار وبمستوى دالة عند ٠١ر٠ غالبا ما يلجأون للتليفون وفروعه وتوصيلاته الداخلية لتوصيل معلومات أو تعليمات هامة الى المعلمين ، فى حين ذكر ٢٥ ٪ من هؤلاء النظار بأنهم أحيانا ما يلجأون الى استخدام التليفون ، وفى ذات الوقت أجاب ٦٠ ٪ من النظار بأنهـم نادرا ما يستخدمون التليفون للاتصال بالمعلمين .

والواقع أن نظار مدارسنا يستخدمون التليفون للاتصـال بأفراد الادارة التعليمية العليا (كمدير عام مديرية التربية والتعليم ، أو وكيلها أو رؤسـاء

أقسام المراحل التعليمية المختلفة والموجهين الخ ...) ، وقلما يستخدموه للاتصال بالمعلمين ، ولذلك من الضرورى استخدام التوصيلات التليفونية داخل المدرسة ليتم الاتصال بين النظار والمعلمين ، مما ينعكس أثره فى نجاح العملية التربوية والتعليمية .

وقد تضمن الاستقصاء السؤال التالى لمعرفة آراء النظار فى مزايا وعيوب استخدام التليفون كأداة اتصال فى المجتمع المدرسى .

سؤال رقم (٤٩) .

- ما رأيك فى مزايا وعيوب التليفون كأسلوب من أساليب توصيل المعلومات البيانات والتوجيهات ؟

العيوب : أ - ..... المزايا : أ - .....

ب - ..... ب - .....

ج - ..... ج - .....

جدول رقم (٦٦)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

المزايا طبقا لتكراراتها ونسبها المئوية	التكرار	النسبة ٪
- الاتصال المباشر وتبادل الآراء وتلقى التعليمات	٧٥	٧٥
- حل بعض المشاكل خارج جدران الفصل	٧٠	٧٠
- توصيل المعلومات والقرارات الصادرة من الجهات العليا والتى تتطلب السرعة والفورية	٧٠	٧٠

العيوب مرتبة طبقا لتكراراتها ونسبها المئوية	التكرار	النسبة ٪
- من السهولة التخلص من المسئولية لأن الكلام غير رسمى	٨٠	٨٠
- من الصعب الرجوع للمعلومات لأنها غير مدونة	٨٠	٨٠
- السهو والنسيان اذا كان الحديث طويلا	٧٥	٧٥

٦ ـ الاذاعة المدرسية :

الاذاعة المدرسية هى احدى أدوات الاتصال الشفهى الهامة التى تتسم بقدرتها على تعبئة الأصوات التى يسهل الاستماع اليها ، وبالرغم من أنها تعتمد على حاسة استقبال واحدة فقط هى حاسة السمع ، الا أن الاستفادة منها تتطلب مستمعا واعيا ناقدا لما يسمع ، قادرا على التركيز بصفة خاصة ، وخير من تنطبق عليه هذه الصفات والشروط معلم المرحلة الثانوية وما فى مستواهـا ، لذلك سألنا أعضاء العينة من النظار السؤال التالى : ـ

ـ هل تستخدم اذاعة المدرسة لتوصيل معلوماتك أو تعليمات هامة الى المعلمين ؟

أ ـ غالبا   ب ـ أحيانا   جـ ـ نادرا

جدول رقم (٦٧)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	كا٢	مستوى الدلالـة
غالبا	٢٠	٢٠		دالة عند مستوى ٠٫٠١
أحيانا	٤٥	٤٥		
نادرا	٣٥	٣٥		
المجموع	١٠٠	١٠٠	١٫٨٥	د ح = ٢

يؤكد هذا الجدول أن ٢٠ ٪ من النظار بمستوى دالة عند ٠٫٠١ غالبا ما يستخدمون الاذاعة المدرسية لتوصيل المعلومات أو التعليمات الهامة للمعلمين ، فى حين ذكر ٤٥ ٪ من هؤلاء النظار أنهم أحيانا ما يستخدمون الاذاعة المدرسية فى هذا الغرض ، ثم ذكر ٣٥ ٪ منهم بمستوى دالة عند ٠٫٠١ أنهم نادرا ما يستخدمون الاذاعة لتوصيل المعلومات للمعلمين ، وربما السبب فى عدم اقبال

النظار على استخدام الاذاعة المدرسية فى توصيل المعلومات للمعلمين أن الاذاعة المدرسية تستخدم عادة فى « ضبط وربط » طابور الصباح أو عن طريقها يلقى بعض المعلمين والطلاب الكلمات المناسبة على جميع فصول المدرسة المصطفة فى الفناء المخصص لهم • والشائع أيضا فى مدارسنا أن الاذاعة المدرسية مخصصة للطلاب وقلما يستخدمها النظار فى توصيل المعلومات والتعليمات الهامة للمعلمين على اعتبار أن هذه المعلومات خاصة بهم ، ولا يجوز أن يعرفها الطلاب ، ولكن من الممكن أن يستخدم النظار الاذاعة المدرسية فى توصيل المعلومات والتعليمات الهامة للمعلمين بحيث تعم الفائدة المعلمين والطلاب سويا ، وعن طريق هــــذا الاتصال يتم دفع العملية التربوية والتعليمية الى هدفها المنشود •

تقييم الاذاعة المدرسية :

وطالما كانت للاذاعة المدرسية هذه الأهمية كأداة هامة للاتصال لذلك أردنا من النظار تقييم هذه الأداة عن طريق السؤال رقم (٥١) •

- اذكر مزايا أو عيوب استخدام الاذاعة المدرسية لتوصيل هذه التعليمات ؟

أ ـ ......

ب ـ ......

جـ ـ ......

جدول رقم (٦٨)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

المزايا مرتبة حسب نسبها المئوية	التكرار	النسبة ٪
ـ تستخدم فى حالــــة التوجيهات العامة التى لا تمس احساس المعلمين	٧٥	٧٥
ـ سريعة وموفرة للوقت والجهد	٧٠	٧٠
ـ طريقة لاقناع المعلمين	٦٥	٦٥

العيوب مرتبة حسب نسبها المئوية	التكرار	النسبة ٪
- لا تصلح للتوجيهات والتعليمات السرية	٧٥	٧٥
- يعرف الطلبة أسرار المعلمين	٧٥	٧٥
- تثير الضوضاء بصوتها العالى ، وتقطع على المعلمين أعمالهم ودروسهم للاستماع الاذاعى	٧٥	٧٥

تقييم اتصال النظار بالمعلمين :

احتوى هذا الاستقصاء الخاص بالنظار ومجالات اتصالهم بالمعلمين عدة عناصر هامة : -

١ - أساليب الاتصال بين النظار والمعلمين (من أعلى الى أسفل) .

٢ - العلاقات الانسانية بين النظار والمعلمين (أ - غياب المعلمين - ب - معرفة مشكلات المعلمين - معرفة آراء المعلمين) .

٣ - أدوات الاتصال الكتابى بين النظار والمعلمين (التقارير - الخطابات - أسلوب صندوق الشكاوى والمقترحات - المذكرات) .

٤ - أدوات الاتصال الشفهى بين النظار والمعلمين (المقابلات - الرحلات - الحفلات والندوات - مجلس ادارة المدرسة والاجتماعات المختلفة - التليفون - الاذاعة المدرسية) .

لذلك تضمن الاستقصاء السؤال الآتى لمعرفة الوسائل التى يفضلها النظار فى توصيل المعلومات للمعلمين وسبب هذا التفضيل .

سؤال رقم (٥٢) .

- أى وسائل الاتصال الآتية توافق عليها ، وأيها لا توافق عليها كأسلوب لتوصيل المعلومات والبيانات والآراء وتبادلها بين النظار والمدرسين ؟

ضع علامة (   ) مكان النقط فى المكان المناسب فى الجدول التالى :

وسائل الاتصالات	أوافق	لا أوافق	سبب الموافقة أو عدم الموافقة
مجلس ادارة المدرسة			
الجمعية العمومية للمدرسة			
الخطابات			
التقارير			
الرحلات			
النشرات			
المقابلات الشخصية			
مجلة الحائط			
مجلة المدرسة			
تسلسل السلطة			
لوحة الاعلانات			
وسائل أخرى			

جدول رقم (٦٩)

جدل يبين تكرار واستجابات العينة مرتبة طبقا لتكراراتها ونسبها المئوية :

وسيلة الاتصال	الاحتمال	التكرار	النسبة ٪	△	مستوى الدلالة
مجلس ادارة المدرسة	أوافق لا أوافق	٩٠ ١٠	٩٠ ١٠	٣ر٧٦	دالة عند مستوى ٠١ر٠
الجمعية العمومية	أوافق لا أوافق	٨٠ ٢٠	٨٠ ٢٠	٢ر٨٢	دالة عند مستوى ٠١ر٠

تابع - جدول رقم (٦٩)

وسيلة الاتصال	الاحتمال	التكرار	النسبة ٪	∆	مستوى الدلالة
المقابلات الشخصية	أوافق لا أوافق	٧٥ ٢٥	٧٥ ٢٥	٢ر٣٥	دالة عند مستوى ٠٥ر٠
النشرات	أوافق لا أوافق	٥٠ ٥٠	٥٠ ٥٠	صفر	غير دالة
الرحلات	أوافق لا أوافق	٣٥ ٦٥	٣٥ ٦٥	١ر٤١	غير دالة
مجلة المدرسة	أوافق لا أوافق	٣٠ ٧٠	٣٠ ٧٠	١ر٨٨	غير دالة
التقارير	أوافق لا أوافق	٢٥ ٧٥	٢٥ ٧٥	٢ر٣٥	دالة عند مستوى ٠١ر٠
مجلة الحائط	أوافق لا أوافق	١٥ ٨٥	١٥ ٨٥	٣ر٢٩	دالة عند مستوى ٠١ر٠
الخطابات	أوافق لا أوافق	١٠ ٩٠	١٠ ٩٠	٣ر٧٦	دالة عند مستوى ٠١ر٠
تسلسل السلطة	أوافق لا أوافق	٥ ٩٥	٥ ٩٥	٤ر٢٣	دالة عند مستوى ٠١ر٠
لوحة الاعلانات	أوافق لا أوافق	٥ ٩٥	٥ ٩٥	٤ر٢٣	دالة عند مستوى ٠١ر٠
وسائل أخرى	أوافق لا أوافق	٥ ٩٥	٥ ٩٥	٤ر٢٣	دالة عند مستوى ٠١ر٠

ما هي الأسباب ؟

جدول رقم (٧٠)

جدول يبين الأسباب للموافقة وعدم الموافقة مرتبة طبقا لنسبها المئوية

أوافق وسائل الاتصال	السبب	التكرار	النسبة ٪
مجلس ادارة المدرسة	- هى حلقة الاتصال المستمرة بالمعلمين الذين يشاركون فى جميع الاعمال التعليمية والتربوية الخاصة بالمدرسة	٦٠	٦٠
	- عن طريقه نصل الى الحلول لكثير من مشكلات المجتمع المدرسى	٥٠	٥٠
	- كثرة عدد المدرسين الأوائل للمواد المختلفة مما يسهل عملية الاتصال بباقى المعلمين	٥٠	٥٠
الجمعية العمومية	- يعرض عليها ما استقر عليه مجلس الادارة	٨٠	٨٠
	- يشترك فيها جميع المعلمين فى تلقى التوجيهات ومناقشتها	٧٥	٧٥
	- تتحقق فى اجتماعاته ديمقراطية الادارة	٦٠	٦٠
	- اجتماعاتها دورية ومنتظمة	٦٠	٦٠
المقابلات الشخصية	- أداة اتصال كافية للتفاهم	٧٠	٧٠
	- الوضوح والسرية والصراحة التامة فى المناقشات	٧٠	٧٠
	- الاتصال السريع والمباشر	٦٠	٦٠
النشرات	- قصيرة ومختصرة وواضحة	٧٠	٧٠
	- توفير الوقت	٦٠	٦٠
	- تعتبر دليل العمل	٦٠	٦٠
	- تحدد عن طريقها المسئوليات	٥٠	٥٠

لا أوافق وسائل الاتصال	السبب	التكرار	النسبة ٪
الرحـــلات مجلة المدرسة التقـــارير	- فيها علانية لمشاكل المعلمين الخاصة مما بسبب الازعاج	٧٠	٧٠
مجلة الحائط الخطـــابات لوحـــة	- لا توجد فيها حرية تبادل وجهات النظر كما ينبغى	٦٠	٦٠
اعـــلانات	- طرق غير عملية بالاتصال السليموالفعال	٦٠	٦٠

واضح من الجدول رقم (٦٩) أن النظار فى تقييمهم لوســائل وأدوات الاتصال المختلفة ، يفضلون ادارة المدرسة بنسبة ٩٠ ٪ وبمستوى دالة عند ١٠ر٠ ، ثم يليه فى الترتيب الجمعية العمومية بنسبة ٨٠ ٪ وبمستوى دالة عند ١٠ر٠ ، ثم المقابلات الشخصية بمستوى دالة عند ٠٥ر٠ ، ثم النشرات بنسبة ٥٠ ٪ • أما باقى الأدوات وهى الرحلات ومجلة المدرسة ، والتقـــارير ومجلة الحائط والخطابات وتسلسل السلطة ولوحة الاعلانات فنسبتها بالترتيب وعلى التوالى ٣٥ ٪ - ٣٠ ٪ - ٢٥ ٪ - ١٥ ٪ - ١٠ ٪ - ٥ ٪ - ٥ ٪ ٠ •

ولقد بين الجدول رقم (٧٠) أسباب موافقة النظار على الأدوات الأربع الأولى ، وكذلك أسباب عدم موافقتهم على باقى الأدوات الأخرى •

الفصل التاسع

نحو اتصال تربوى
على أسس علمية ووظيفية

ان الدراسة النظرية لهذا البحث شملت الفصول الآتية : ـ

الاتصال ، مفهومه ، اتجاهاته ، مسالك الاتصال وقنواته ـ أدوات الاتصال الورقى ـ أدوات الاتصال الشفهى ـ الاتصال فى عمليات الادارة التعليمية على المستوى الاجرائى ـ بعض مشكلات الاتصال فى الادارة التعليمية على المستوى الاجرائى • وكان هدفها معرفة الأبعاد العلمية والوظيفية للاتصـــال كاحدى العمليات الهامة للادارة التعليمية •

أما الدراسة الميدانية ، فشملت الفصلين السابع والثامن من هذا البحث وانصبت على معلمى المرحلة الثانوية وما فى مستواها ، وكذلك نظار ومديرى هذه المرحلة ، وكان هدفها معرفة النظام السائد للاتصال التربوى فى مدارسنا الثانوية وما فى مستواها حتى نتفهم طبيعته وديناميكيته ولنتوصل فى النهاية الى العقبات التى تقف دون أدائه الفعال والأمثل ، وحتى نستطيع فى النهاية أن نضع معالم اتصال تربوى على أسس علمية ووظيفية •

حقائق الاتصال التربوى :

لقد أكد البحث نظريا وميدانيا الحقائق الآتية : ـ

أولا : أن عمر المدرسة وعراقتها يؤثر فى عملية الاتصالات وشكلها فاذا كانت المدرسة ما زالت تقوم بتحديد شكلها أو هدفها أو أسلوب عملها التربوى والتعليمى وجب أن تكون شبكة الاتصالات ضعيفة ، وأن تكون الاتصالات شخصية ما أمكن ، وكلما استقر العمل بالمدرسة وتحددت معالمه ، وساد التعاون بين أسرة المدرسة وأفرادها ، وقويت بينهم أواصر الصداقة ، أمكن الاستغناء عن التفاصيل،

وأمكن كذلك أن تكبر شبكة الاتصالات تدريجيا من غير أن تصبح عائقا لسير العمـــل ٠

ثانيا : أن انسياب المعـــلومات والحقائق والمعانى من الادارة المدرسية الى المعلمين أو العكس يحقق هدف الاتصال ، حيث أن لكل اتصال هدفا معينا بحيث يحقق الأهداف الأساسية فى المدرسة ، سواء كانت هذه الأهداف تتعلق بالمناهج التعليمية وطرق التدريس ، أو العملية التربوية والتعليمية بأبعادها ومنشاطها المختلفة ، ومن هنا يصبح الاتصال هو الذى ينسق بين أوجه النشاط العقلى للمعلمين والعاملين فى المدرسة كفريق واحد ٠

ثالثا : أن الاتصـــال هو الذى يحدد ويعين الأعمال العديدة التى يجب انجازها للوصول الى تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية للمدرسة ، أى هو الذى يوضح ماذا يفعل وكيف ومتى ، وهذا أمر تتناسب صعوبته طرديا مع حجم المدرسة ، بمعنى أنه كلما كبر حجم المدرسة وتشعبت كانت عملية الاتصالات أكثر صعوبة وتعقيدا ٠ وفى المدارس كبيرة الحجم يجب أن يكون هناك مصدر موحد معلوم للمعلومات والبيانات ، فاذا تعددت المصادر أدى هذا الى الاضطراب والتضارب ، كما يجب أن تحدد قنوات تبادل المعلومات بوضوح لا يحتمل معه أى لبس ، ومن جهة أخرى يتعين أن تكون الاتصالات رسمية ودقيقة وموضوعية ٠

رابعا : أن اتجاهات النظار أو المديرين نحو المعلمين ونحو القيادة والسلطة هى التى تحدد نمط العمل بالمدرسة ، فالنظار الذين تتملكهم النزعات التسلطية ، والاتجاهات الدكتاتورية فى الادارة المدرسية قلما يقبلون المشاركة فى الرأى أو النصح ، أو النقد أو الاستماع الى آراء الآخرين التى تعارض رأيهم ، وهذا يؤثر بالضرورة على عملية الاتصالات بالمدرسة ، وقد يؤدى الى توقف هذه العملية أو عدم أدائها لوظيفتها صعودا وهبوطا كما يجب أن تكون ٠ وعلى العكس من هذا تؤدى القيادة الديمقراطية والاتجاهات التقدمية فى الادارة المدرسية الى تنمية اتصالات فعالة ومستمرة تخدم أهداف المدرسة التعليمى والتربوى ، وأهداف المعلمين الذين يكونون هم والتلاميذ المجتمع المدرسى على حد سواء ٠

خامسا : الناظر أو مدير المدرسة الناجح هو الذى ينفق الجزء الأكبر من وقته فى الاتصالات بصورها المختلفة ، وهو ٠ الذى يشجع تدفق المعلومات اليه بصفة مستمرة ، لكى تكون القرارات والاجراءات التى يتخـذها مؤسسة على الحقائق والمعلومات الأصيلة الضرورية ، وهو الذى يتجنب أن تكون الاتصالات الصادرة عنه مقتضبة أو متعسفة ، لأن هذا يؤدى الى الاقـــلال من الاتصالات

الصاعدة تجنبا للاحتكاك ، ورغبة فى التعايش السلمى ، وخوفا من اثارة الغضب، وما يترتب على ذلك من المظاهر الادارية والانسانية المرضية ٠

سادسا : الاتصالات مشتل خصب لتدريب النظار والمعلمين ، فمن خلال عملية الاتصالات يمكن للنظار والوكلاء والمعلمين ممارسة التوجيه والتعليم والتدريب الذى يؤدى الى زيادة المهارات الفردية والجماعية لأسرة المدرسة ، وتحسين طرق أدائهم للأعمال ، وتشكيل سلوكهم واتجاهاتهم ، بما يتفق وأهداف العملية التربوية والتعليمية ٠

سابعا : أن الاختلاف فى البيئة الاجتماعيه ، وما يترتب على ذلك من اختلاف القيم والعادات والتقاليد أثره فى عدم اتمام الاتصال بنجاح ، وقد لاحظنا ذلك فى المدارس الثانوية للبنات ، وخاصة ممن تدعو تقاليده سيادة الرجل على المرأة ، فبعض المعلمين يتضايق من أن ناظرة مدرسته - وهى رئيسته - امرأة ، ولذلك يثور اذا قيل له أن رئيستك امرأة ، بخلاف أنماط أخرى من المعلمين ، لا يجدون غضاضة فى أن تكون ناظرة مدرسته امرأة ، لأن تقاليده ونشأته تسمح له بذلك ، ومن ثم فان الاتصال لا يحقق أهدافه ، ولذلك نوصى بتأنيث مدارس البنات أو اشراك الرجل فى نظارة المدرسة بطريقة أو بأخرى ٠

مشكلات وعقبات الاتصال التربوى ٠

لقد أثبت هذا البحث بشقيه النظرى والميدانى أن للاتصال فى الادارة التعليمية على المستوى الاجرائى تصادفه عدة مشكلات وعقبات تحول دون أن يحقق الاتصال وظيفته ، لذلك كان من الضرورى وضع الحلول والمقترحات للتغلب على هذه المشكلات والعقبات نستطيع ابرازها فى الخطوات الآتية : -

- طبيعة وأساليب الاتصال بين المعلمين والنظار :

فيما يتعلق بالبعد المكانى : أثبتت الدراسة الميدانية أن نظار المدارس يمكثون فى مكاتبهم فى نفس المبنى الذى يعمل فيه المعلمون ، بمعنى أنه لا يوجد بعدا مكانيا بين مكاتب النظار والفصول وحجرات المعلمين ، وبالرغم من ذلك ، فلا يتواجد المعلمون فترة كافية مع نظارهم ، اذ يقوم المعلم بتدريس حصته ثم يخرج بعدها مباشرة من مدرسته ، مما ينتج عنه تأخر الاتصالات ، ويعوق الاتصال الشخصى المباشر بين النظار والمعلمين ٠

وأثبتت الدراسة الميدانية أيضا أن تعليمات النظار وتوجيهاتهم وأفكارهم تصل للمعلمين عن طريق أدوات الاتصال الآتية : المقابلة الشخصية ، اجتماع مجلس ادارة المدرسة ، اجتماع الجمعية العمومية للمدرسة ، النشرات ، القرارات الخ ... وعن طريقها يتابع النظار أخبار مدارسهم ، ويعرفون ما يجرى بداخلها عن أحوال المعلمين وعلاقتهم بعضهم ببعض ، فعدم تواجد المعلمين فترة طويلة فى مدارسهم يقلل من كفاءة وفاعلية هذه الأدوات ، لذلك ينبغى تنظيم هذا التواجد بما يحقق الهدف من نجاح أساليب الاتصال المختلفة عن طريق الأمور الآتية :-

- تشجيع المعلمين على الاستفسار عما غمض عليهم من معانى الرسالة الموجهة اليهم من النظار (من أعلى الى أسفل) عند حدوث اتصال شخصى حتى لا ينتج عنه لبس وتداخل فى المعانى لديهم .

- تهيئة المعلمين لتلقى الأوامر أو التعليمات والاستعداد لها ، وأن يكون هناك مقدمات لصدور هذه الأوامر والتعليمات ، لأن صدورها بدون مقدمات يؤثر على نفسية المعلمين ويجعلهم غير راضين عن هذه الأوامر والتعليمات غير مستعدين لتنفيذها .

- تحديد اختصاصات كل من وكيل المدرسة والمدرسين الأوائل اذا كان لهذه المدارس أكثر من وكيل ومدرس أول للمادة الواحدة .

العلاقات الانسانية بين النظار والمعلمين :

ظهرت نظرية العلاقات الانسانية كدعوة لزيادة العمل حسنا وكفاءة وعدلا ، والعلاقات الانسانية داخل المدرسة من أهم العوامل التى تؤثر فى الاتصال ، فضعف العلاقات الانسانية بين النظار والمعلمين داخل المدرسة يترتب عليه تفسير غير صحيح للرسالة التى يتلقاها المعلم (الاتصال من أعلى الى أسفل) ويؤدى الى شبه انعزال للمعلمين عن ادارتهم المدرسية ، وشعورهم بأن كل ما يربطهم بالمدرسة وادارتها هى العمل وليس غيره .

وفيما يتعلق بغياب المعلمين أكدت الدراسة الميدانية أن بعض النظار لا يشعرون بذلك دون الرجوع الى دفتر توزيع « الحصص الاحتياطى » ، وبعضهم لا يهتم بالسؤال عن سبب غياب المعلمين ، وبعضهم يعنف المعلم الذى يتغيب بشدة ، ان كثرة غياب المعلمين بدون أعذار مقبولة ، يدل على سوء العلاقات بين المعلمين والنظار ، وكل سوء فى العلاقات يؤدى الى سوء فى الاتصالات مما ينعكس على العملية التعليمية والتربوية .

وأكدت الدراسة الميدانية أيضا أن معظم النظار يركزون اهتمامهم على العمل اليومى وتسيير مجريات الأمور فى المدارس ، دون الاهتمام بالمشاكل والأزمات والصعوبات التى تواجه المعلمين وجدانيا واجتماعيا ، وفى ذات الوقت فان قلة من المعلمين هم الذين يلجأون لناظر المدرسة اذا ما تعرضوا لأزمة نفسية أو مشكلة اجتماعية ، أو لصرف قرض أو سلفة فى حالة تعرضهم لأزمة مالية ، لذلك نقترح لتلافى كل هذه العقبات ما يلى : ـ

ـ محاولة النظار التقرب للمعلمين بمعنى معرفتهم معرفة شخصية ، ان هذه المعرفة تساعد كثيرا فى التعرف على مشاكل المعلمين وحلها ٠

ـ أن يفتح النظار صدورهم لسماع مشكلات العمل واليوم الدراسى وآراء المعلمين فيها حتى تزداد فرص عمليات الاتصال المختلفة ٠

ـ لا بد من اعداد النظار تربويا أثناء عملهم لتحقيق هذه الامور ٠

ـ عدم تجاهل النظار للمعلمين وتصنعهم النسيان لمشاكلهم ٠

أما فيما يتعلق بعلاقات العمل بين المعلمين والنظار ، فقد أثبت البحث الميدانى أن هناك هوة واسعة فى علاقات النظار بالمعلمين فمعظم المعلمين يشعرون بضيق نفسى ، أو الشعور بعدم الرغبة يحول دون التحدث بصراحة مع ناظر المدرسة ، وهذا يقطع من أدوات الاتصال ، بالاضافة الى أن هذه العلاقات السيئة تؤثر تأثيرا كبيرا فى نفسياتهم وتنعكس على أعمالهم وجهدهم التربوى والتعليمى٠

أوضحت الدراسة الميدانية أيضا أن معظم النظار لا يشعرون بما بين المعلمين وبعضهم البعض من سوء تفاهم ، واذا شعر بذلك البعض فانهم لا يبذلون جهدا فى ازالة سوء التفاهم ، بل أكد البحث أن بعض المعلمين ليس لديهم فكرة عن عمل زملائهم من مدرسى المواد الاخرى من أعمال ومناشط تربوية مختلفة ٠ بل لا يوجد عند بعض النظار أساليب جديدة يستخدمونها فى مدارسهم لتعريف المعلمين بما يجرى فى الأقسام العلمية المختلفة بالمدرسة من أساليب جديدة فى تدريس مواد هذه الأقسام ، لذلك ينبغى مراعاة ما يلى : ـ

ـ طالما أثبتت الدراسة الميدانية أن المعلم يستطيع مقابلة ناظر المدرسة فى أى وقت يشاء ، اذن لا بد من تنظيم هذه المقابلات ، وتطبيق أسسها العلمية كما أوضحتها الدراسة النظرية لتحقق أقصى فائدة لها كأداة اتصال هامة فى ادارتنا التعليمية على المستوى الاجرائى ٠

- تطوير أساليب تعريف النظار المعلمين لما يحدث فى الأقسام العلمية بالمدرسة عن طريق : أفلام تعليمية وعلمية تعرض على الجميع - متبادلة بين مدرسى المواد المختلفة ونقل خبراتهم لغيرهم - اجتماعات الجمعية العمومية للمدرسة - المحاضرات الخاصة والعامة - الرحلات التربوية والتعليمية - مسابقات الفصول - مناقشة أساليب التربية الحديثة وتطبيق الصالح منها عن طريق التوجيه الفنى والبرامج الاذاعية والتليفزيونية .

- تقليل عدد ساعات عمل المعلم بقدر الامكان وكذلك الأعمال الاضافية الملقاة على عاتقه ، حتى تسنح له فرصة اتصاله بزملائه المعلمين ، والتعرف على ما يجرى بالأقسام الاخرى فى مدرسته .

- جدية اجتماعات النظار مع هيئات التدريس لكل مادة ، وكذلك جديه اجتماعات مجالس ادارة المدرسة والجمعية العمومية .

أساليب الاتصال الورقى :

١ - النشرات :

وجد من الدراسة الميدانية أن النشرات التى تصدرها ادارة المدرسة تصل المعلمين باستمرار وانتظام ، وهى أكثر وسائل الاتصال الورقى انتشارا فى الادارة المدرسية ولكن يفسد هذه الميزة ما يلى : النشرات غير دقيقة وواضحة - مختصرة أكثر من اللازم - مكتوبة بلغة غير سليمة - مصاغة بأسلوب غير دقيق - غامضة المعانى والمعلومات - تدور حول موضوعات غير ذات قيمة - طويلة ، وأوضح البحث أيضا أن الادارة المدرسية تصدر الكثير من النشرات حتى وصل الأمر أن الكثير من المعلمين يوقعون عليها قبل قراءتها ، بل يوقعون عليها ، لأنه مطلوب منهم ذلك ، أكثر من الاهتمام بتنفيذ مضمون محتوى النشرة ، لذلك ينبغى مراعاة ما يلى : -

- أن تصدر النشرة عند الضرورة .

- أن تكون مختصرة ومركزة وواضحة أسلوبا ومعنى .

- أن يكون عنوانها واضحا وفى موضوعات تهم المعلمين .

٢ ـ القرارات :

صدور القرارات هو نقطة البدء بالنسبة لجميع الاجراءات وأوجه النشاط والتصرفات التى تتم اجرائيا فى المدرسة ، ويلعب المعلمون دورا هاما فى تنفيذ مثل هذه القرارات ، وخاصة تلك التى تتعلق بالمناهج وطرق التدريس والريادة والمناشط التربوية المختلفة • وقد وجد من الدراسة الميدانية أن القرارات لا تصل المعلمين فى الوقت المناسب ، وهذه ظاهرة خطيرة تعطل من فعالية وكفاءة العملية التعليمية والتربوية ، ووجد أيضا أن ادارة المدرسة لا تبذل جهدا فى شرح وتوضيح القرارات التى تصدرها قبل تنفيذها فى الوقت المناسب ، وهذا يؤدى الى سوء فهم المعلمين لهذه القرارات ، وعدم اتاحة فرصة التوقيت المناسب لتنفيذها • لذلك ينبغى ما يأتى :

ـ وضع نظام رقابى دقيق يضمن تدفق المعلومات الواردة فى هذه القرارات بين المستويات الادارية المختلفة دون تغيير أو تأخير عن موعدها المحدد •

ـ العمل على تنمية الثقة بين المعلمين والنظار عن طريق خلق روح الفريق والتعاون فيما بينهم بحيث تتوفر الصراحة التامة بين المعلم والناظر بحيث لا يتردد فى ابلاغه بالمعلومات والحقائق المتصلة بالعمل مهما كانت •

ـ الاهتمام بالاتصال الى أعلى ، أى اتصال المعلمين بالنظار حتى يحصل هؤلاء النظار على صورة سليمة عن جو العمل ، وظروف العاملين فى المدرسة وأخذ كل هذه العوامل فى الاعتبار عند اتخاذ قرار يتعلق بالعمل •

ـ وضع نظام يكفل عدم اتخاذ قرار الا بعد اشراك المعلمين فى اتخاذه واذا كانت القرارات تحوى تغييرا معينا فينبغى أن تمهد الادارة المدرسية لهذا التغيير الذى سيحدث فى نظم العمل أو غيره ليستعد المعلمون نفسيا له ولا يفاجئون به •

ـ وضع برنامج تدريبى للمعلمين لتنمية السلوك الادارى لديهم بمعنى الزامهم بعادات وتقاليد الادارة التعليمية الذى يتسم بالدقة فى كل شىء ، وتدريبهم على طاعة النظار ومن فوقهم ، والتزامهم بالتعليمات التى تصدر اليهم لأن فى ذلك صالح العمل وصالحهم •

٣ ـ التقارير :

أكدت الدراسة الميدانية سواء للنظار أو للمعلمين أن التقارير التى يرفعها المعلمون للنظار لا تصور الحقيقة لعدة عوامل : أن التقرير لا يعرض جميع الجوانب

الخاصة بالموضوع - عدم ذكر المعلمين للحقائق السالبة خوفا من اللوم والعقاب ، محاولة بعض المعلمين كسب رضا الناظر باظهار الجوانب الموجبة فقط - عدم المام المعلم عند كتابة التقرير الجوانب الهامة للموضوع - ليست لدى أغلبية المعلمين خبرة عن كيفية اعداد التقارير الجيدة - وذلك يرجع الى عدم تدريب المعلمين على كيفية كتابة التقارير ، وعدم تحديد موعد يلتزم فيه كاتب التقرير بتقديمه خلاله ، لذلك نقترح أن تراعى الشروط الآتية عند رفع المعلمين التقارير للنظار : -

- أن تتبع منهجا علميا فى عرض الموضوع وتحليله - أن تصور الحقيقة - أن يكون صياغتها دقيقة - سلامة اللغة التى يكتب بها التقرير - أن تتضمن المعلومات الكافية بخصوص الموضوع الذى تعالجه - أن تعرض بالتفصيل الجوانب الأساسية للموضوع مع توضيح للجوانب الثانوية منه - أن يكون حجمها مناسب لذلك - أن طول التقرير يؤدى الى الملل وقصره يقلل من معرفة محتواه ومضمونه ٠

تدريب المعلمين على كتابة التقارير :

ولما كانت التقارير وسيلة هامة من وسائل الاتصال الورقى داخل المدارس التى عن طريقها يستطيع النظار جمع الكثير من البيانات والمعلومات التى تمكنهم من اتخاذ القرارات السليمة لذلك نقترح ما يلى : -

- تدريب المعلمين على كيفية كتابة واعداد التقارير ٠

- تنمية وعى المعلمين بأهمية التقارير وخطورتها وآثار ما تتضمنه من معلومات وبيانات وأفكار على العمل والانتاج ٠

- أن تتضمن برامج التدريب الحالية للمعلمين وكذلك معلمى المستقبل فى كليات التربية وفى غيرها من معاهد اعداد المعلمين على كتابة التقارير وكل ما يتصل بها ٠

- أن يتضمن التقرير المعلومات الصادقة ، حتى ولو كانت هذه المعلومات الصادقة تغضب النظار ، ولا ترضيهم فى بعض الأوقات ٠

- تنميط بعض التقارير المتكررة ، بمعنى أن تقتصر التقارير النمطية على البيانات المعدة للتفريغ ثم عمل نماذج لها ، يمكن ملؤها بسهولة ويسر بواسطة المعلمين ، وفى هذه الحالة يسهل تحليلها ومقارنتها ٠

- الاهتمام بما تتضمنه تقارير مستشارى المواد المختلفة وخبراء المواد وأساتذة الجامعات ، لأن لهم وجهات نظر ينبغى أن تهتم بها الادارة المدرسية ، وتعمل على تطبيقها بعد دراستها ٠

- اقامة نظام رسمى متكامل للتقارير بأنواعها بما يكفل تغذية الادارة المدرسية بأقصى قدر من البيانات فى أقل وقت ممكن لزيادة كفاءة عمليات التخطيط والمراقبة معيارا من معايير كفاية الادارة المدرسية ٠

٤ - التعليمات :

جرت العادة أن تصل التعليمات المعلمين عن طريق النشرات والقرارات وصحف الحائط ، وصحيفة المدرسة أو مديرية التربية والتعليم ولوحة الاعلانات الخ ٠٠٠ ولكن أثبت البحث الميدانى أن صحف الحائط ، وصحف المدرسة ولوحة الاعلانات لا تستخدم فى الادارة المدرسية كأدوات اتصال بين المعلمين والنظار أو من فوقهم حيث يعرفون من خلالها التعليمات التى تصل اليهم ٠ وأكدت الدراسة الميدانية أيضا أن هناك الكثير من العقبات تحول دون تدفق المعلومات والتعليمات ، أو الاتصال الأفقى بين الادارة المدرسية والادارات التعليمية على المستوى اللامركزى ٠ أى مديريات التربية والتعليم ، فقد ذكر كثير من المعلمين أنهم يجدون صعوبة فى الاتصال بالادارة التعليمية اللامركزية أو الحصول على بيانات منهم ٠ ومما يعوق الاتصال الأفقى فى هذه الحالة عدم تعاون المسئولين من نظار ومديرين فى الادارات التعليمية ، وتؤثر شخصية الناظر تأثيرا كبيرا فى كفاءة الاتصال الأفقى ، وفى علاقة هذه الادارات بعضها ببعض ، ذلك أن الناظر اذا كان مقتنعا بضرورة وجود علاقة بينه وبين الادارات التعليمية المختلفة فانه يشجع المعلمين على ذلك ، ويحاول اعطائهم فكرة عن أعمال الادارات التعليمية الأخرى مما يشعرهم أن عملهم مكمل لهذه الادارات التعليمية ، وليس منفصلا أو مستقلا عنها ، أما اذا كان الناظر غير مقتنع بضرورة هذا الاتصال الأفقى فانه يغلق على نفسه وعلى المعلمين باب ادارته ، بمعنى ألا يهتم الا بادارته فقط ، ولا يهمه ما يدور وما يحدث بالادارات التعليمية الأخرى ، وبالاضافة الى ذلك هناك اتصالات العمل الأفقية ، والتى تشمل تبادل البيانات والتعليمات والمعلومات بين الادارات التعليمية بعضها وبعض ، هذه البيانات والتعليمات التى تقوم عليها العملية التربوية بجميع أبعادها المختلفة ٠ ولضمان وصول التعليمات نقترح ما يلى : -

- أن يتعاون المسئولين بالادارات التعليمية المختلفة وايجاد نظام يسمح بانسياب المعلومات والبيانات بحرية بين هذه الادارات التعليمية ٠

- ايجاد نظام فعال لحفظ البيانات مما يؤدى الى سهولة استخراج هذه البيانات عند الحاجة اليها ، أو طلبها عن طريق الادارات التعليمية الاخرى ٠

- أن لا تتهرب بعض الادارات التعليمية من اعطاء البيانات السليمة ٠

- تقوية الاتصال الشخصى بين الادارات التعليمية المختلفة ٠

- أن يتعاون المعلمين مع اخوانهم التعاون المطلوب ، فيما يتعلق بتبادل التعليمات والبيانات المتصلة بالعمل ٠

٥ - الشكاوى :

مما لاشـــك فيه ، أن رفع الظـــلم عن المعلمين ، يحقق من كفاءة العملية التربوية ، ولقد أكدت الدراسة الميدانية ، أن نسبة كبيرة من المعلمين لا يستطيعون توصيل شكاياتهم للمستوى الادارى الأعلى ، اذا حدث سوء تفاهم بينهم وبين النظار ، وأنه نادرا ما يبت فى هذه الشكاوى ، ويرجع ذلك الى عدة عقبات أساسها يتعلق بالاتصال من أسفل الى أعلى أوضحتها الدراسة الميـــدانية فى الخطوط الآتية : -

- أن الاتصال يستغرق وقتا طويلا ، فاذا أراد المعلمون الاتصال بالمستويات الادارية التعليمية العليا ، فانه ينبغى أن يمر الاتصال بعدة مستويات ادارية كالمدرس الأول والوكيل وناظر المدرسة والموجه ووكيل المديرية التعليمية ثم المدير العام ، وفى بعض المحافظات يكون فى مرتبة وكيل وزارة ، وكل مستو من هذه المستويات يحاول البت في موضوع الاتصال ، واذا لم يستطع فانه يرفعه الى المستوى الذى يليه ، وهكذا نجد أن الوقت المستغرق بين صدور الشـكوى والبت فيها عادة ما يكون طويلا ٠

- اذا رغب المعلم فى الاتصال الشخصى بالادارة التعليمية العليا فانه تقابله الكثير من العقبات التى تحول دون هذا الاتصال ، مثل تحديد موعد سابق وتحديد سبب الاتصال ، ثم السكرتارية ، والروتين اللذان يعوقان الاتصال ، كل ذلك يجعل المعلم يتراجع عن توصيل رسالته أو شكواه عن طريق الاتصال الشخصى (الوزارة المركزية لا تفتح أبوابها لجمهور المعلمين الا بعد الساعة الواحدة ظهرا وكذلك مديرياتها التعليمية) بالاضافة أن المعلم قد لا يكون مستعد نفسيا لمقابلة رؤسائه لأنه لا تربطهم بهم سوى رابطة العمل ٠

ـ قد يعمد بعض النظار الى عدم توصيل شكاوى المعلمين للادارة التعليمية العليا رغبة منهم فى الظهور بأن ادارتهم المدرسية ليس بها مشاكل ، فيرضى عنهم بالتالى من فوقهم من أفراد الادارة التعليمية العليا ، فينتج من ذلك تأخير وصول شكاوى المعلمين ، أو عدم وصولها على الاطلاق مما قد يجعل المعلمين يحجمون عن الاتصال الى أعلى ، وعن توصيل شكاواهم للنظار ٠

ـ أثبتت الدراسة الميدانية أيضا أن أغلب مدارسنا لا تستخدم أسلوب صندوق الشكاوى والمقترحات ، لذلك نقترح ما يلى : ـ

١ ـ وضع صندوق شكاوى فى كل مدرسة من مدارسنا الثانوية ، وما فى مستواها ، بل يوضع أكثر من صندوق ، ويفضل توسيع قاعدة المقابلة الشخصية بجانب صناديق الشكاوى لتوضيح ما غمض فى هذه الشكاوى واستدعاء صاحب الشكاوى اذا تطلب الأمر ٠

٢ ـ تكوين لجنة من المعلمين أنفسهم لبحث هذه الشكاوى وتكون بمثابة هيئة استعلامات ، يرجع اليها صاحب الشكوى من المعلمين ليطمئن على مصير شكاواه ٠

٣ ـ اخطار الشاكى بالنتيجة فى حدود مدة معينة تكون معلومة لدى جميع المعلمين ٠

٤ ـ عند توقيع العقوبة على المعلم يجب أن يناقش فى ذلك ويقتنع حتى يشعر بالعدالة وعدم الاهتمام به كعضو هام فى المجتمع ٠

٥ ـ اذا كانت الشكاوى اجماعية فينبغى التصدى لها ووضع الحلول المناسبة ٠

٦ ـ المقترحات :

لوحظ أثناء الدراسة الميدانية أن بعض النظار يقاومون تقدم المعلمين بمقترحاتهم ، حتى لا يظهر ذلك ضعف النظار ، وحتى لا يظهر المعلمين أمام الادارة التعليمية بمستوياتها اللامركزى والمركزى بمظهر النشاط والغيرة على مصلحة العمل ، بل وفى كثير من الأحيان يأخذ النظار مقترحات المعلمين وينسبونها اليهم ٠ هذا بالاضافة أن بعض المعلمين الذين يتقدمون بمقترحاتهم يتعرضون للضغط الاجتماعى والنفسى من زملائهم، حتى لا يظهر تفوقهم عليهم بسبب تلك المقترحات، لذلك نقترح ما يلى : ـ

- أن يعرف المعلم رد فعل مقترحاته ، وفى وقت محدد كالشكاوى تماما ٠

- ينبغى أن يطمئن المعلم الى أن مقترحاته لا يسطو عليها أحدا من رؤسائه .

- الاهتمام الجدى من جانب المسئولين بدراسة هذه المقترحات ٠

- تنفيذ المقترحات التى يثبت نجاحها ، ويؤدى الى كفاءة العملية التربوية والتعليمية ، ورصد نوع من المكافآت تشجيعا للمعلمين على التقدم بمقترحاتهم ٠

- تعويد المعلمين عادة كتابة المقترحات ، ولا مانع فى هذه الحالة ارسال ما يفيد الشكر لصاحب الاقتراح ، حتى ولو كان الاقتراح غير جيد وفعال ، فيكفى أن المعلم فكر وشارك برأيه ، وهذا الأسلوب يشجعه على تقديم مقترحات أفضل مستقبلا ، وبذلك تكون لدى المعلمين عادة المشاركة فى تطوير وتنمية العملية التربوية والتعليمية عن طريق التقدم بمقترحاتهم الى الادارات التعليمية المعنية المختلفة ٠

- عقد حلقات بين وقت وآخر تضم المهتمين بالتعليم من رجال التعليم وكليات التربية للمواد الدراسية المختلفة لمناقشة مقترحات المعلمين بعد تصنيفها وتبويبها ومناقشة مدى امكانية تنفيذها ، واحضار صاحب الاقتراح ، ومناقشته فى هذه الحلقات ٠

٧ - الخطابات :

لقد أبرزت الدراسة الميدانية عيوب الخطابات كأداة هامة من أدوات الاتصال الورقى اذ أنها تستخدم فى حالة غياب المعلم عن عمله فقط ، عندما لا يريد الناظر أن يواجه المعلم مواجهة صريحة - قد لا تصل الخطابات أصلا للمعلمين بسبب الاهمال فى التسليم بالبريد أو باليد وبذلك تسبب بعض المشاكل بين المعلمين والاداريين بالمدرسة - كثرة عدد المعلمين تجعل الخطابات عبئا على النظار - معطلة للوقت وتحتاج للتفسير فى بعض عباراتها لذلك يقترح الباحث ما يلى : -

- الاقـــلال منها ما أمكن ، وفى هذه الحالة تستخدم للضرورة الملحـــة والقصوى ٠

- يفضل استخدامها فى الاتصالات الخارجية بين مدرسة وأخرى ، أو بين المدرسة والادارات التعليمية سواء على المستوى المركزى أو اللامركزى ٠

- العمل على القضاء على أى روتين يعطل توصيل الخطابات الى المعلمين فى حالة ارسال خطابات لهم ٠

٨ - المذكرات :

أشارت الدراسة الميدانية ، أنه نادرا ما تستخدم المذكرات فى توصيل المعلومات بين النظار والمعلمين أو العكس ، لأنها لا تؤدى الى الاتصال المباشر بين النظار والمعلمين ، وقد لا يفهمها المعلمين والعاملين بالمدرسة كما ينبغى ، وأنها أداة تطبيق للاتصال ، لذلك نقترح ما يلى لفاعلية المذكرات : -

- أن يوضح فيها المعلومات المطلوب تنفيذها ٠
- تسجل فيها الملاحظات المختلفة فور طلبها ٠
- أن تصنف وتبوب بحيث يسهل الوصول اليها عند المراجعة أو المناقشة

٩ - المجلات التربوية :

أثبتت الدراسة الميدانية أنه لا توجد فى مدارسنا امكانيات اخراج مجلات تربوية مطبوعة ودورية ، ولذلك مداسنا محرومة من هذا النوع من الاتصالات لذلك نقترح ما يلى : -

- توفير الامكانيات ، وخاصة المادية لأن يكون لكل مدرسة بدون استثناء مجلة تعبر عن رأى ادارتها والمعلمين فيها ٠
- الاستعانة بادارة الصحافة بوزارة التربية والتعليم ، لاخراج وتبويب هذه المجلات ٠
- أن تتضمن مجلة المدرسة الموضوعات والمعلومات التى تهم جميع العاملين.
- اشراك المعلمين فى ادارة هذه المجلة ونشر بحوثهم وآرائهم ومطالبهم ٠
- احترام أوقات صدور المجلة حتى لا يفقد المعلمون الثقة بها وبأهميتها ٠

أساليب الاتصال الشفهى :

١ - المقابلات :

أكد البحث الميدانى أن المقابلات بين المعلمين والنظار هى أداة الاتصال الشائعة ، وأنه لا يوجد يوم معين لمقابلة النظار للمعلمين ، ولا يوجد فى مدارسنا أسلوب الباب المفتوح ٠

لذلك يقترح الباحث ما يلى : ـ

ـ أن تتسم المقابلة بالديمقراطية والاحترام المتبادل .

ـ ينبغى أن تسود الصراحة التامة فى المناقشات .

ـ الابتعاد عن الجدل الذى يؤدى الى اضاعة الوقت .

ـ تشجيع أسلوب المقابلة الشخصية للمعلمين بأن يزور الناظر المعلمين فى فصولهم ، والتحدث اليهم ، والسماع منهم ، ويفضل أن تكون هذه الزيارات متكررة ، ويكون المعلمين على علم بها مسبقا .

ـ تدريب المعلمين ، وخاصة النظار على كيفية اجراء المقابلة الشخصية مع المعلمين وتدريبهم على مهارات الاتصال ، كفن التحدث والانصات وغيرها من المهارات التى تجعل المقابلة تحقق فعاليتها وكفاءتها .

ـ أن يتجنب النظار تأييدهم للآراء التى تتفق مع مصلحتهم الشخصية ، وانما ينبغى أن تكون المصلحة العامة هى اطار المناقشات .

٢ ـ الرحلات :

أثبتت الدراسات الميدانية ، أن قلة من النظار ، ومن المعلمين يشاركون فى هذه الرحلات ، وأن بعض المدارس لا تقوم برحلات اطلاقا تجنبا ما يترتب عليها من مسئوليات مختلفة ، لذلك وحتى تؤدى الرحلات أهدافها كوسيلة اتصال هامة ينبغى مراعاة ما يلى : ـ

ـ تشجيع النظار للمعلمين للاشتراك فى هذه الرحلات بمالا يتعارض مع أوقات العمل للمعلمين .

ـ أن يكون رسم اشتراك المعلم فى هذه الرحلات فى حدود قدرته وطاقته المالية .

ـ تنظيم الرحلات علميا ومنهجيا وتمويليا بحيث لا يسيطر عليها فرد واحد أو مجموعة معينة من المعلمين ، ويحتكرها سنة بعد أخرى .

ـ أن يعرف النظار ومن فوقهم من الرؤساء ، فى الادارة التعليمية على المستويين المركزى واللامركزى ، أن الاشتراك فى الرحلات ليس ضربا من اللهو ،

بل الرحلات بالاضافة الى فوائدها العلمية والتربوية المعروفة ، أداة اتصال فعالة فى المجتمع المدرسى .

- اعطاء الحرية للمعلمين للتحدث أثناء الرحلة بحرية ، وأن يجلس الناظر مع المعلمين على السواء دون اصطفاء فئة على أخرى .

٣ - الندوات والحفلات :

أثبتت الدراسة الميدانية ، أن بعض النظار لا يقيمون حفلات أو ندوات ، وكثير من المعلمين لا يحضرون هذه الندوات والحفلات ، لذلك نقترح ما يلى : -

- أن يحضر النظار الندوات والحفلات لتدعيمها وسيادة النظام فيها .

- أن تقام الندوات والحفلات فى أوقات مناسبة بحيث لا تتعارض مع الجدول المدرسى ، أو أوقات المعلمين .

- أن يشترك فى تنفيذها المعلمون بحيث لا تحتكرها فئة معينة .

- أن تشتمل على موضوعات جادة ، وتبحث فى موضوعات تثير اهتمام المعلمين .

- عدم الاكثار من مدح النظار عند اقامة الندوات والحفلات ، لأن كثير من الندوات والحفلات فى مدارسنا تهتم بهذا الجانب ، مما يفقد الندوات والحفلات فاعليتها .

- أن يعرف جميع المعلمين بمواعيد هذه الحفلات والندوات مسبقا ويرسل اليهم ما يخطرهم بذلك .

٤ - الاجتماعات المدرسية :

أوضحت الدراسة الميدانية أن هناك عدة اجتماعات على المستوى الاجرائى - اجتماعات : مجلس ادارة المدرسة - مجلس الجمعية العمومية - المدرسين الأوائل مع المدرسين - مجلس الرواد والنشاط - الاجتماعات الخاصة بالامتحانات - اجتماعات طارئة وبنت الساعة - اجتماعات دورية للتعارف والاستعداد لبداية العام ، اجتماع مفاجىء للمعلمين فى حجراتهم - اجتماعات فرعية حين يستدعى الأمر الخ .

ان هذه الاجتماعات المختلفة اذا ما أحسن استخدامها أتت بنتائج فعالة فى رفع كفاءة العملية التربوية وتطويرها ، لذلك نقترح ما يلى :-

١ - أن تعقد الاجتماعات فى مواعيد محددة معروفة لدى جميع المشتركين فيهـــا ٠

٢ - أن تبلغ نتائج هذه الاجتماعات بصفة منتظمة لنظار المدارس حتى يستطيع تصعيد المشاكل التى يصعب حلها وتوصيلها للادارات التعليمية وايجاد الحلول المناسبة لها ٠

٣ - نشر محاضر هذه الاجتماعات بما يحقق الفائدة المرجوة منها ٠

التليفـون :

أكدت الدراسة الميدانية ، أنه رغم أهمية التليفون بفروعه وتوصـــيلاته الداخلية كوسيلة هامة من وسائل الاتصال الشفهى ، الا أنه نادرا ما يستخدم فى مدارسنا ، لذلك نقترح ما يلى :-

- مد شبكة من الأسلاك الداخلية فى فصول المدرســة وأركانها ، حيث التليفونات الداخلية ليست من الكماليات ، وانما من الضرورات الأساسيةللاتصال فى المجتمع المدرسى ٠

- أن يستخدم التليفون فى تبادل الآراء ، وتلقى التعليمات الخاصة بالعملية التربوية والتعليمية وتسيير أمور المدرسة ، وليس لأغراض شخصية ٠

- أن يكون هناك التزام أدبى وأخلاقى لتنفيذ التعليمات عن طريق التليفون، وليس التنصل من التنفيذ بحجة أن كلام التليفون يعتبر غير رسمى ٠

انتماء المعلمين لمدارسهم :

أثبتت الدراسة الميدانية أن المعلمين لا يخطرون بالتغييرات التى تحدث بالجدول المدرسى أو المناهج الا بعد حدوثها ، وهذا يعمق فيهم الشعور بأن عملهم مجرد عمل آلى ، ويخلق عدم الانتماء لمدارسهم لأنهم لا يخطرون بما يحدث فى مدارسهم الا بعد الانتهاء منه ، وأثبتت الدراسة الميدانية أيضا أنه ليس لدى المعلمين فكرة مبسطة عن ميزانية المدرسة أو العائد والفاقد الاقتصادى من التعليم فيها ٠ أن المدارس لا تبذل أى جهد فى تعريف المعلمين بهذه الأمور ، وهذا يشعر

المعلمون بعدم الانتماء لمدارسهم التى يحملون اسمها ، وعدم الانتماء ينعكس على كفاءة العملية التربوية والتعليمية ، وفى تحقيق العائد الاقتصادى المطلوب ، لذلك نقترح فى هذا الشأن ما يلى : -

- أن يعقد نظار المدارس بين حين وآخر اجتماعات مع المعلمين يناقشون فيها ميزانية المدرسة ومصادرها وأوجه انفاقها .

- تبليغ المعلمين مسبقا بكل التغييرات التى تحدث فى مجال العمل التعليمى والتربوى سواء فيما يتعلق بالجدول المدرسى ، أو المناهج ، وعقد لجان من المعلمين أنفسهم لهذا الغرض حيث تناقش فيها الموضوعات التى ستناولها التغييرات .

- ارسال نشرات أو كتب دورية من وزارة التربية والتعليم ، أو مديريات التربية والتعليم بها المعلومات اللازمة من تكلفة التلميذ لكل مرحلة من المراحل التعليمية ، وميزانية الفصول ، وميزانية مديرية التربية والتعليم ، وميزانية الوزارة ، وكيفية حساب العائد من التعليم ، وتجنب الفاقد أو العادم منه .

- تشجيع المعلمين على تسجيل ملاحظاتهم واقتراحاتهم ، بل واجراء الأبحاث ، وخاصة الميدانية فى هذه المجالات .

- امداد المعلمين أولا بأول بالمعلومات التى تهمهم كمواعيد ترقياتهم المادية ، والأدبية وعلاواتهم ، ونقلهم ، لأن أشد ما يبطل انتماء المعلم لمدرسته مسائل حركات النقل التى اشتهرت بها وزارة التربية والتعليم ومديرياتها التعليمية ، دون علمه .

تدريس علم الاتصال التربوى بكليات التربية :

ينبغى الاهتمام بتدريس علم الاتصال التربوى لطلاب كليات التربية ومعاهد اعداد المعلمين بمستوياتها وأنواعها المختلفة ، نظريا وعمليا ، ونحن نعرف أن هؤلاء الطلاب مخصص لهم دروس عملية (التربية العملية) لذلك نقترح أن يدرب الطلاب على الاتصال العملى ضمن برامج التربية العملية . ذلك أن التدريب على مهارات الاتصال من العوامل الهامة التى تساعد على فعالية الاتصال وتحقيق مراميه ، وأهم هذه المهارات ما يلى : -

١ - ينبغى تدريب الطلاب على فن الحديث ، حتى يكون الحديث الصادر عنه موضوعيا جادا ، وليستطيع اجمال النقط الهـامة التى يرغب أن ينقلها للمتصل به ، وعن طريق هذا التدريب ، يستطيع الطالب عرض موضوعه ، أو مادة حديثه بشكل واضح ، وبلغة سليمة ، لا تتحمل تأويلا أو غموضا فغموض الرسالة يؤخر انجازها ٠

٢ - أن يدرب الطلاب على الانصات ، وكيفية تحقيق الانصات الجيـد والايجابى الذى يساهم فى فعالية الاتصال ، فمهارة الانصات من مهارات الاتصال الهامة ، وتحقيق الانصات الجيد يؤدى الى تحقيق الاتصال الجيد ، وقد يعتقـد البعض أن الانصات عملية تلقائية لا تحتاج الى تدريب ، وهذا خطأ ، والصواب أن الانصات لا يتم الا بتركيز المتصل به لكلام المتصل لأن الانصات الجيد مثله مثل الحديث الموضوعى ، يقضى على اللبس والتأويل فى فهم معانى الكلمات الذى قد يحدث بسبب تضارب المعانى لأن كل كلمـة تحوى أكثر من معنى ٠٠٠ بالاضافة أن الانصات الجيد يجعل المتصل به يستوحى المعنى من تعبيرات وجـه المتكلم وحركاته بجانب كلماته ٠

٣ - أن يتدرب الطلاب على القراءة السريعة التى لا تستغرق وقتا طويلا والتى تمكن الطالب من استيعاب الأفكار الرئيسية ، وتكوين صورة واضحة عن الموضوع ٠

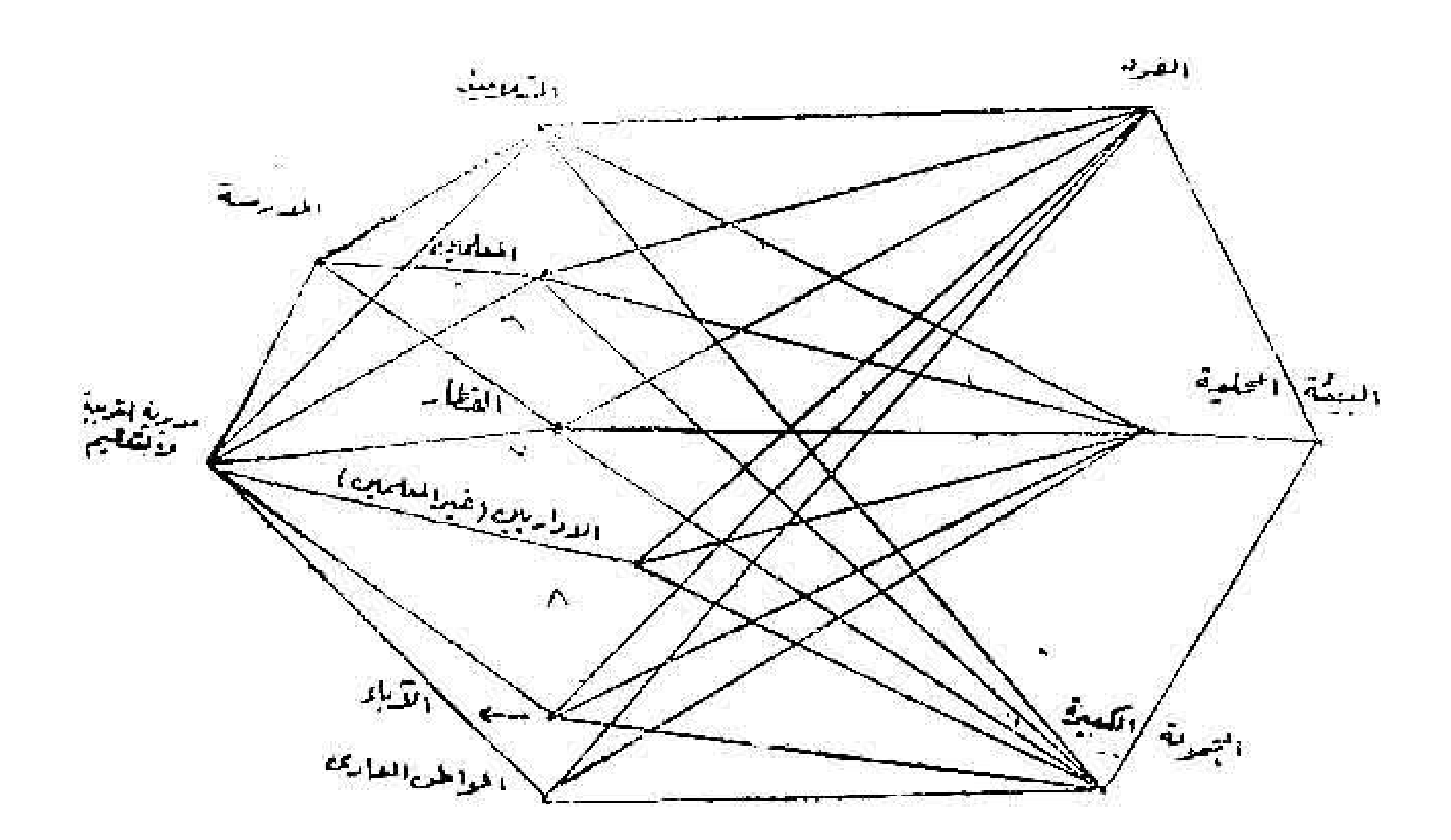
٤ - تدريب الطلاب على الكتابة الموضوعية المحددة نظرا لما لوحظ من أن أكثر النشرات والتقارير والخطابات وغيرها ، تخرج فى كثير من الأحيـان عن الموضوعية فى عرض الموضوع ، كما أن اللغة التى يكتب بها الموضوع تكون أحيانا غير واضحة ، وغير سليمة مما يجعل المتصل به لا يفهم الموضوع الفهم الكافى ، ولا يستطيع أن يستوعب ما يقصده المتصل ، وبالتالى لا يتمكن من سرعة الرد على الرسالة ٠

٥ - ينبغى أن يتضمن برنامج التربية العملية على الاتصال ، التدريب على مهارة التفكير المنطقى السليم ، ولعل ما يساعد فى تحقيق هذه المهارة لدى الطلاب أن المواد التى يقومون بتدريسها من أهم أهدافها تكوين التفكير الناقد المحلل ، ان تنمية التفكير السليم تساهم فى فعالية الاتصال ، لأن التفكير محك أساسى فى كل عملية اتصال ، لأنه أيا كان مضمون الرسالة التى يرسلها المتصل ، ويود

توصيلها للمتصل به ، نجد أن التفكير من ألزم الأشياء لتكوين هذه الرسالة ، ووجودها فى الوضع المناسب لها سواء بالأسلوب الورقى أو الشفهى ، وكما أن التفكير ضرورى لحسن استقبال هذه الرسالة ، وفهم مضمونها ومحتوياتها ٠

تصور لشبكة اتصالات تربوية :

ولعل هـــذا البحث فى النهاية يتيح لرجال التعليم بمراحله ومستوياته المختلفة ، القدرة على الاتصال ، على الأقل ببعضهم ، ثم بالآخرين ٠٠٠ ان شبكة الاتصالات التالية محاولة لتحقيق هذه القدرة ٠



طبـــاعة

الشركة المتحـــدة للنشر والتوزيع
٤ شـــارع طلعت حرب (القـــاهرة)
« سليمان ســـابقا » ـ ت : ٥٣٨١٥

رقم الايداع ١٩٧٦/٥٧٦٢

الترقيم الدولى : ٦ ـ ١١٣ ـ ٢٦٦ ـ ٩٧٧ I S B N